

SIGMA

TGP

Tribune de la Gestion Publique

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

L'appréciation des performances : en Autriche et en France

Aux Pays-Bas : un outil pour établir les profils renforce la gestion

Une réflexion du Vice Ministre tchèque de l'Intérieur sur la fonction publique

Faire le diagnostic de la corruption et la combattre

Etablir un système d'appréciation des performances dans la fonction publique par Staffan Synnerström

La gestion des ressources humaines est très importante pour qu'une fonction publique soit opérationnelle et moderne. Par ailleurs, un système d'appréciation des performances est un élément essentiel d'une bonne gestion des ressources humaines. Cet article rappelle quelques éléments essentiels touchant les méthodes, les procédures et la mise en œuvre d'un système d'appréciation des performances.

L'appréciation des performances est une méthodologie et un ensemble de procédures qui permettent d'estimer la performance réalisée au travail par des individus, en fonction de normes objectives et de critères qui sont appliqués de manière uniforme au sein des organisations. Le centre d'intérêt consiste à utiliser l'appréciation pour améliorer les niveaux de performances et à permettre aux employés d'atteindre leur pleine capacité, afin d'atteindre les objectifs de l'organisation concernée. Beaucoup d'organisations publiques complètent leurs structures de rémunération traditionnelles avec des éléments de gratification reliées aux performances. Ces gratifications peuvent aider à améliorer les activités d'une organisation dans la mesure où elles aboutissent à une meilleure utilisation des personnels, et où elles donnent aux individus la volonté de s'acquitter correctement de leurs attributions.

Cet article étudie de plus près deux importants objectifs de l'appréciation des performances : fournir des informations qui permettront de prendre des décisions sur les promotions et les compensations, et d'inciter à une amélioration des performances. Compte tenu de ses fonctions principales, l'appréciation des performances favorise la communication au sujet d'objectifs organisationnels. Elle fournit des indications en retour, elle détermine les besoins de formation des individus, et elle facilite la planification des carrières. Si l'appréciation des performances concerne des individus, elle doit être reçue comme un outil servant à l'organisation dont elle améliorera les performances.

La légitimité et l'équité

Lorsque les augmentations de salaires ou les promotions sont déterminées par les performances, la



Image: Ban/Michael Downing

légitimité et l'équité du système d'évaluation des performances sont essentielles. La motivation et la performance feront les frais du système s'il ne jouit pas de la confiance dans son équité, et que les intéressés reçoivent leur promotion ou leur augmentation de salaire autrement que d'une manière prévisible et sur la base de critères objectifs.

Un moyen d'assurer l'équité consiste à adopter des normes cohérentes pour les notes attribuées par tous les administrateurs de l'organisation, et dans le choix de méthodes pour traiter de toutes les lacunes (par exemple, les examens par les pairs). Les comparaisons entre les individus doivent être fondées sur des indicateurs et des normes connus à l'avance et qui peuvent être discutés. Une réflexion peut être menée sur l'opportunité et sur la manière d'appliquer les mêmes critères et procédures d'évaluation des performances à l'ensemble de la fonction publique.

Une autre série de freins peut être trouvée dans les protections établies contre les abus (systèmes d'appels) et le contrôle mis à son usage (par exemple, l'inspection et l'audit). Ces derniers doivent être considérés comme partie intégrante du modèle de système, et des procédures d'appréciation directes doivent être prévues pour permettre aux dispositifs d'appel et d'audit de fonctionner avec efficacité.

Suite à la p.3 ➤

Dossier

L'Estonie développe son système d'évaluation des performances

Vol. IV - N° 6
nov./déc. 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 nécessairement 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 Programme SIGMA
Bob Bonwitt

Rédacteur en chef
Bart W. Edes

Rédactrice-adjointe
Belinda Hopkinson

Coordination technique
Françoise Locci

Traduction française
Denis Winckler

Conception
Imp.act, Paris, France

Impression
A&M Conseil, Bron, France

Illustrations (page 18)
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 : 1024-7424

Copyright OCDE, 1998

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

Tribune de la Gestion Publique est imprimée sur papier recyclable.

La Commission évalue les progrès des pays candidats

Au début du mois de novembre 1998, la Commission européenne a rendu public des "Rapports réguliers sur les progrès réalisés sur la voie de l'adhésion par chacun des pays candidats". Ces rapports, demandés par le Conseil européen, dans sa session tenue à Luxembourg en 1997, font le point sur les progrès accomplis par les dix pays candidats d'Europe centrale et orientale vers leur adhésion, compte tenu des critères de Copenhague, et notamment du rythme auquel ils adoptent l'acquis communautaire.

Dans les lignes du "Document d'ensemble" qui accompagne ces rapports, la Commission déclarait que "Le sérieux avec lequel les pays candidats font face aux difficultés inhérentes à la réforme administrative et judiciaire est reflété dans la nature globale de leurs programmes nationaux pour l'Adoption de l'Acquis. En préparant ces programmes, aucun des pays candidats n'a entrepris de faire une évolution d'ensemble des besoins, avec une prévision réaliste des dépenses et une prévision budgétaire. Il est important que ces programmes soient révisés compte tenu des besoins d'un traitement plus rigoureux du renforcement des institutions et du renforcement des capacités administratives et judiciaires."

Les évaluations réalisées par pays sur la capacité de leur administration et de leurs institutions judiciaires à mettre en œuvre l'acquis, et à se plier aux autres critères de Copenhague, peuvent être étudiées dans les pages consacrées à chacun de ces pays sur le site Internet de SIGMA (voir l'adresse à gauche).

Ce numéro de TGP comporte 20 pages et nous y avons annexé un questionnaire adressé aux lecteurs. Vos réponses nous aideront à publier un bulletin qui continuera à répondre à vos besoins qui sont changeants. Enfin, l'ensemble du personnel de SIGMA souhaite à tous de bonnes fêtes de fin d'année, ainsi que ses meilleurs vœux pour l'année 1999.

Bart W. Edes, Rédacteur en chef

TABLE DES MATIERES

• Ressources Humaines	
Pour mieux gérer la montée en puissance de la haute fonction publique au Pays-Bas	4
L'évaluation des performances en Autriche	6
La France passe d'un système de notation à un système d'évaluation des performances	7
• Aux avant-postes de la réforme	
La réforme de l'administration publique et la fonction publique : entretien avec le Vice-ministre tchèque de l'Intérieur	8
• Dans le point de mire de la Tribune	
L'Estonie développe son système d'évaluation des performances	10
• L'Éthique dans le secteur public	
De nouvelles frontières dans le diagnostic et la lutte contre la corruption	12
Parution du répertoire des programmes de lutte contre la corruption	15
Le séminaire pour les experts sur le budget aborde la transparence fiscale	15
• En bref	
A la mémoire d'Alena Brunovska	16
• Dernière heure	
Des services de haute qualité, une bonne gestion publique et une société civile responsable	17
Dans le casier entrée : Un choix de publications et d'articles récents	17
• Sur l'Internet	
Mise à jour : <i>Profils de la gestion publique dans les pays d'Europe centrale et orientale</i>	18
Le travail récent de SIGMA dans le domaine du renforcement des institutions	18
• Le carnet du reporter	
Les journaux lettons réagissent sur la privatisation, l'intégration européenne et la corruption	19
• Agenda	16

► suite de la p.1

Les administrateurs du secteur public trouvent souvent difficile d'utiliser un système d'appréciation des performances de manière suffisamment "active", c'est-à-dire en accordant des augmentations de salaire ou des gratifications aux fonctionnaires dont les performances sont bonnes, mais en n'accordant rien à ceux dont les performances sont mauvaises. Dans ces circonstances, le système d'appréciation des performances devient parfois une routine administrative qui est utilisée pour elle-même plutôt que pour l'amélioration de l'organisation. Ceci a souvent pour origine le fait que les administrateurs craignent d'être critiqués au sujet de leur appréciation des performances et qu'ils craignent de ne pas pouvoir y répondre. En partie, cette crainte peut être justifiée par le manque de compétence lorsqu'il s'agit de fournir des indications en retour ou de gérer des problèmes de comportement. Dans des cas extrêmes, l'appréciation des performances peut être l'occasion d'imposer des pénalités ou des sanctions, ou dans des cas rares, une radiation des cadres.

Procédures

Les appréciations de performances reposent sur un dialogue entre le supérieur et son subordonné, bien que leurs résultats fassent l'objet de contrôles et que les appréciations soient coordonnées par la direction de l'institution. Ce type de dialogue devrait être intégré dans les procédures quotidiennes de gestion mais il devrait être complété par une procédure spéciale qui se déroulerait une fois par an. Cette procédure formelle permet aux deux parties prenantes de prendre leur temps, de réfléchir et de discuter des performances et des facteurs importants qui s'y rattachent d'une manière structurée. Elle permet également au département du personnel de réunir et d'analyser les informations d'appréciation provenant de toute l'organisation.

Les rapports d'appréciation utilisent un format normalisé, de sorte que les mêmes questions soient posées lors de chaque séance d'appréciation. L'unité de l'exercice, assurée par la répétition de procédures

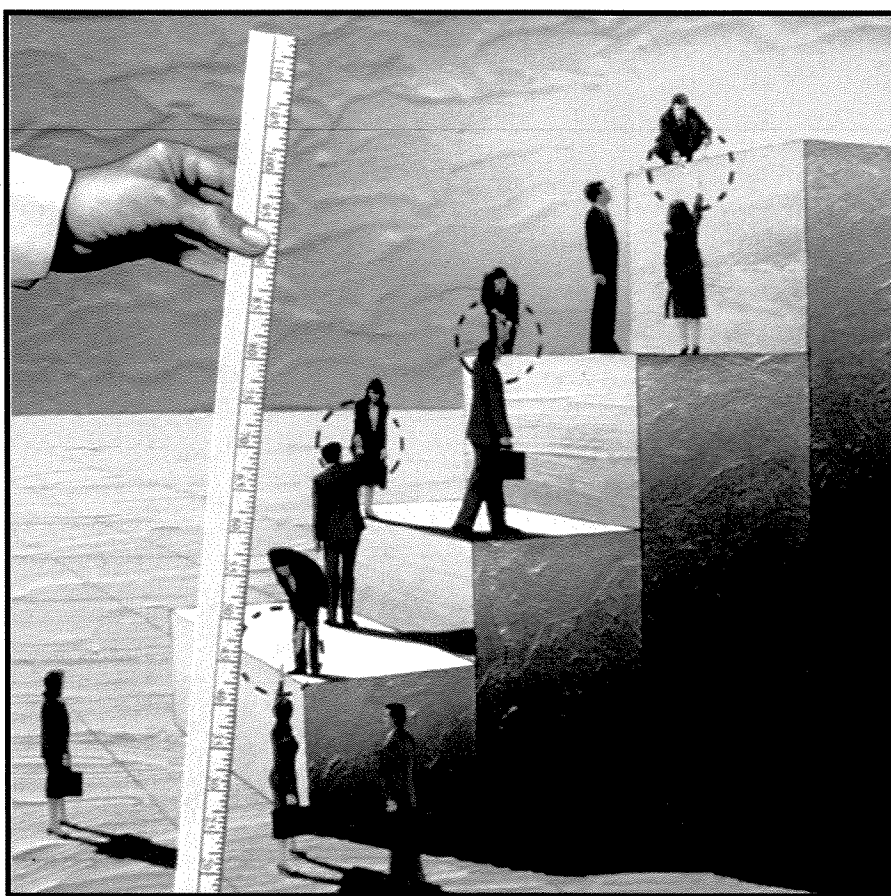


Image: Bank/Michael Murphy

identiques, confère sa force au système. Elle permet l'utilisation des informations collectées pour orienter les décisions prises sur les rémunérations rattachées à la performance, sur les promotions, etc.

La mise en œuvre

La mise en place d'un système opérationnel d'appréciation des performances dans une organisation n'est pas chose aisée. Il est essentiel qu'elle soit reliée à l'ensemble du système et à la politique de gestion des ressources humaines. Compte tenu du besoin d'homogénéité et de normalisation, l'introduction d'un système d'appréciation des performances est normalement mise en œuvre dans l'ensemble de l'organisation, du sommet à la base. Si le système doit couvrir le personnel de plusieurs institutions, ou même de l'ensemble d'une administration, sa mise en place sera très complexe et elle exigera une bonne coordination et un contrôle.

Les indicateurs et les normes de notation, ainsi que la procédure elle-même, devront être acceptés par les administrateurs aussi bien que par le personnel. Avant que le système ne soit adopté, il convient donc de lancer une procédure de consultation des

représentants des administrateurs et du personnel de manière à en examiner les principales caractéristiques et les projets de mise en œuvre. Il convient que ce processus ait un caractère interactif et qu'il aboutisse à un accord entre les deux parties.

Enfin, il est important de garder à l'esprit que le système d'appréciation des performances sera géré par des administrateurs et par un personnel qui ne sont pas normalement des professionnels de la gestion des ressources humaines. Une fois que des instructions claires auront été données et des formulaires bien conçus auront été préparés, il convient de donner une formation aux administrateurs et au personnel de manière qu'ils comprennent le but du système et son mode d'emploi.

Cette parution de *TGP* proposera des articles sur les systèmes d'appréciation des performances en Autriche, en Estonie, en France et aux Pays-Bas. Les quatre systèmes décrits ici sont fondés sur une politique claire de gestion des ressources humaines. ♦

Staffan Synnerström est Conseiller senior pour la gestion de la fonction publique, à SIGMA. Il peut être contacté à Paris au tél. : (33.1) 45.24.13.15 ; fax. : (33.1) 45.24.13.00 ; e-mail : staffan.synnerstrom@oecd.org.

Pour mieux gérer la montée en puissance de la haute fonction publique au Pays-Bas

Le Bureau néerlandais pour le développement de la Haute Fonction Publique (HFP) a été créé en septembre 1995. Il a reçu pour mandat de faciliter la mobilité et le développement des carrières des fonctionnaires des grades les plus élevés, dans la volonté de gérer avec plus d'efficacité la qualité de la HFP à court et à long terme. Victor Mazel, Directeur général adjoint, est membre depuis ses débuts, voici trois ans, de l'équipe responsable du HFP. Il décrit, à l'occasion de cet entretien, les faits nouveaux qui ont concerné la HFP.

TGP : La Haute fonction publique néerlandaise a été conçue pour renforcer les niveaux supérieurs de la fonction publique. Pouvez-vous nous faire part de quelques uns des éléments saillants qui ont affecté récemment l'évolution de la HFP ?

Plusieurs éléments saillants et récents ont marqué la mise en place progressive de la HFP. Le plus important est que les 350 administrateurs du sommet de la hiérarchie, relevant de la HFP (aux niveaux 17, 18 et 19 et comprenant les secrétaires-généraux, leurs adjoints et les directeurs de l'administration centrale) sont plus que jamais conscients de la nécessité de demeurer professionnellement alertes. L'idée qui avait cours autrefois de rechercher un nouveau poste uniquement pour les avantages économiques qu'il pouvait procurer, est à présent révolue. Ce fait vaut d'être relevé parce qu'il montre qu'il y a eu un changement d'attitude. Le résultat est que les hauts fonctionnaires sont plus ouverts à l'idée d'un développement continu de leur carrière faisant appel à la mobilité. Ils sont également plus favorables aux instruments et aux activités qui sont mis en place pour favoriser leur croissance professionnelle.

Un autre point important est que le Bureau de la HFP devient mieux à même d'assurer une correspondance appropriée des grands administrateurs avec les profils spécifiques requis par les vacances de postes. Nous remplissons environ 35 vacances de postes par an, en puisant dans le vivier de grands administrateurs. Les correspondances sont facilitées par l'établissement de ce qu'il a été convenu d'appeler le profil d'administrateur pour chacun de ceux qui appartiennent à la HFP et en réalisant la même opération pour toutes les vacances de poste au fur et à mesure

de leur apparition. En outre, des "entretiens organisés" de tous types nous aident à savoir qui sont les grands administrateurs, et -- ce qui est encore plus important -- comment ils travaillent. Ces "entretiens organisés", qui ont lieu à des intervalles réguliers, comprennent des conversations entre le Bureau de la HFP et les supérieurs hiérarchiques des grands administrateurs, des appels téléphoniques périodiques pour savoir si les grands administrateurs se sentent bien dans leurs nouvelles attributions, ce qu'ils y apprennent, ce qu'ils n'y apprennent pas, mais également pour les soutenir et les conseiller. Lorsqu'ils n'apprennent pas ce qu'ils estiment devoir connaître, nous les aidons en organisant, par exemple, des cours professionnels de développement ou des courts voyages d'étude. Une relation personnelle, en vis-à-vis, est établie entre le Bureau pour le développement de la HFP et chacun des grands administrateurs.

Un autre fait important et très récent, quoique de nature différente, réside dans le fait que le nouveau Conseil des Ministres a décidé que les hauts fonctionnaires seraient recrutés et licenciés par le ministère de l'Intérieur, plutôt que par chacun des ministères responsables. Nous considérons que c'est là une décision positive, qui dénote de la part des responsables politiques une volonté d'améliorer les capacités de prise de décisions du gouvernement tablant sur une gestion de carrières moins décentralisée. La date et les modalités de ce changement ne sont, cependant, pas clairement établies. Il est clair que cette réforme paraît inviter un contrôle plus étroit de l'ensemble des hauts fonctionnaires de la part du ministère de l'Intérieur. Les détails devront être précisés ultérieurement.

TGP : Vous avez dit qu'un "profil d'administrateur" était en cours de réalisation pour chacun des grands administrateurs. Comment cela est-il réalisé et dans quelle perspective ?

Le profil d'administrateur est un instrument important au service de la volonté d'améliorer la prise de décisions sur ce qui est requis pour un poste et sur la personne qui est apte à remplir ces fonctions. Ils nous aident à prendre des décisions sur les

personnes. Les profils complètent les conversations régulières que nous avons avec les grands administrateurs. Afin d'établir les profils d'administrateurs, le Bureau de la HFP a dressé une liste de sept groupes de compétences comportant, pour chacune d'entre elles, quatre sous-groupes. Les vingt huit compétences ont été établies à la fois sur la base de recherches universitaires et sur celle de notre propre expérience du travail avec les gens. Les sept groupes de compétences sont les suivants : gestion cohérente, solution des difficultés, comportement interpersonnel, efficacité opérationnelle, impact, solidité, et intérêt pour la gestion.

Les compétences font état de comportements observables, comme peut l'être une gestion fondée sur des objectifs, la capacité d'écouter, la persévérance, l'intégrité, la résistance à la pression psychologique, la projection de l'avenir. Le repérage de qualités et de compétences observables aide tout le monde à communiquer clairement à leur propos. Ces compétences sont souvent mesurables, et il est au moins possible de les discerner.

Pour chaque grand administrateur, le Bureau de la HFP élabore un profil faisant état de chacune de ses huit ou neuf principales compétences. Le profil est mis à jour par le Bureau en fonction des besoins. Lorsqu'une vacance d'emploi est enregistrée, le Bureau de la HFP se met en relation avec le secrétaire-général du ministère concerné pour s'entendre sur les huit ou neuf principales compétences qui sont exigées. Souvent les compétences requises pour un poste évoluent avec le temps et il arrive qu'une personne ne puisse pas s'adapter aux compétences qui sont exigées. Dans certaines circonstances, par exemple, la personne requise doit avoir plus le profil d'un "bâisseur", avec un style de gestion fortement marqué par le souci des résultats. Une fois que la construction est faite, une personne du type "capable d'écouter" peut, par exemple, être requise, avec un style de gestion soucieux d'inviter à la participation. L'outil dont s'est doté la HFP, grâce aux profils d'administrateurs fondés sur les compétences, a pour objet de répondre aux besoins dynamiques et changeants des personnes et des postes de la haute fonction publique. Ces profils sont une étape vers la mise en place d'une politique de développement des moyens de gestion.

TGP : Comment les profils d'administrateurs contribuent-ils à un système d'évaluation des performances ou à un système de contrôle des performances, quel qu'il soit ?

Il est avant tout important de comprendre que la culture administrative danoise ne conçoit pas l'évaluation des performances dans le sens qui lui est donné dans les pays anglo-saxons. Une évaluation des performances, ici, sera toujours d'une nature plus "douce". Il s'agira plus d'une évaluation d'ensemble, qui fera sa part à la qualité de la prise de décisions, tout en accordant de l'importance à la façon dont les objectifs sont atteints. Il ne s'agit pas d'un système rattaché à des gratifications financières, comprenant des avancements d'échelon ou des avantages d'une façon ou d'une autre. Dans la mesure où nous avons toujours un gouvernement de coalition, cela implique qu'un dispositif de mesure rigide des performances pourrait être jugé de manière différente selon les partis. Dans ces conditions, une évaluation des performances, comprise comme une mesure associée à une gratification financière n'est pas envisagée. En revanche, l'accent est mis

sur le développement du management, c'est-à-dire la mise en place d'une connaissance des forces et des faiblesses. A l'occasion de nos conversations, les administrateurs qui ne sont pas conscients qu'ils sont peut-être très faibles dans certains domaines, l'apprennent. Les grands administrateurs apprennent à être clairs lorsqu'il s'agit de leur auto-évaluation. Le profil d'administrateur trouve bien sa place dans un programme d'ensemble de développement professionnel et de mobilité.

TGP : Quels enseignements les pays qui mettent en place leurs propres systèmes peuvent-ils tirer de l'expérience acquise par la HFP néerlandaise en matière de développement des compétences des grands administrateurs ?

Nous avons voulu mettre en place un système dans lequel les grands administrateurs et leurs supérieurs politiques puissent avoir confiance. Grâce aux instruments que nous avons à présent mis au point, c'est-à-dire la liste des compétences, les "entretiens organisés", les soutiens et les conseils organisés, nous pouvons à présent nous atteler à améliorer plus encore la qualité de

nos grands administrateurs. Un système peut certes être créé de toutes pièces. Nous avons commencé du point zéro, avec un système décentralisé et dénué de toute coordination. Nous avons progressivement bâti des relations de confiance, en faisant ce que nous avons promis. Nous avons commencé avec des succès limités, sans objectifs à long terme, en procédant pas à pas. Une bonne gestion publique et une économie forte ne suffisent pas à assurer le succès d'un pays. Il s'agit d'avoir une gestion publique exceptionnelle, en se dotant d'une fonction publique dans laquelle les personnes se font mutuellement confiance et où il existe une stabilité assurée par la souplesse. ♦

Victor Mazel est Directeur général adjoint du Bureau pour la mise en place de la Haute fonction publique, au ministère de l'Intérieur. Il peut être contacté à La Haye au tél. : (31.70) 302.7383 ; fax : (31.70) 302.6868. Les demandes de copies du texte complet de "Compétences de la Haute Fonction Publique aux Pays-Bas" (en néerlandais, Algemene Bestuursdienst, ABD) peuvent être envoyées au Bureau à l'adresse suivante : P.O. Box 20011, 2500 EA Den Haag, Pays-Bas. Pour d'autres renseignements concernant la HFP néerlandaise, voir TGP Vol. III, No.2, 1997, page 5.

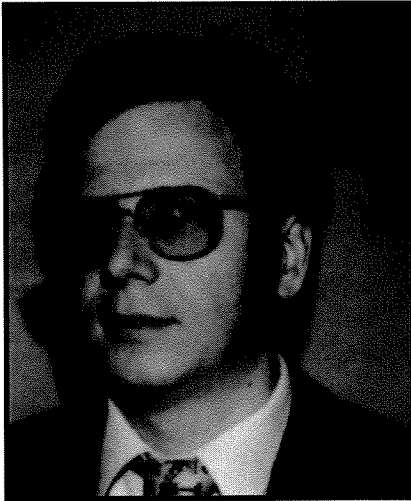
Les compétences de la Haute fonction publique aux Pays-Bas

*Utilisé pour la réalisation des profils, les évaluations, et les conseils en développement.
(des définitions détaillées existent pour chaque groupe de compétences et pour les sous-groupes)*

A. Une gestion cohérente	A1. Projection de l'avenir	A2. Gestion en fonction d'objectifs	A3. Capacité d'établir des réseaux	A4. Qualités et cohérence de meneur
B. Solution de problèmes	B1. Analyse des informations	B2. Formation d'opinion	B3. Souplesse conceptuelle	B4. Attitude décidée
C. Comportement dans les relations humaines	C1. Capacité d'écoute	C2. Sensibilité interpersonnelle	C3. Comportement souple	C4. Assistance aux collaborateurs dans leur développement
D. Efficacité opérationnelle	D1. Initiative	D2. Demeurer maître des opérations	D3. Capacité à déléguer	D4. Passer rapidement d'un sujet à un autre
E. Impact	E1. Présentation orale	E2. Assurance	E3. Capacité de persuasion	E4. Persévérance
F. Solidité	F1. Energie	F2. Résistance à la tension psychologique	F3. Volonté d'obtenir des résultats	F4. Capacité à apprendre
G. Capacité à gérer	G1. Sensibilité à l'environnement	G2. Sensibilité	G3. Intégrité	G4. Dévouement

L'évaluation des performances en Autriche

par Heinrich Traumüller



Courtesy photo

Heinrich Traumüller

L'évaluation des performances a toujours existé, sous une forme ou sous une autre, en tant qu'élément clef de la gestion des ressources humaines, dans la fonction publique autrichienne. Il s'agissait, dans la plupart des cas, d'une procédure hautement formalisée, qui se rapportait à l'accélération d'une promotion, ou à l'autorisation accordée pour une formation complémentaire. En 1995, une réforme des salaires a été adoptée. Dans ce contexte, le gouvernement a décidé de mettre en place un nouveau système d'évaluation des performances pour se défaire du type plus formel de contrôle des performances mis en place précédemment.

Le but d'ensemble de la réforme du système de gestion des ressources humaines en Autriche était d'augmenter la légitimité de la fonction publique en améliorant la qualité des services qu'elle rend. L'entretien annuel d'appréciation a pour objet de définir des objectifs clairs pour tous les employés et de renforcer les autres outils de gestion tels que la planification et le développement du personnel. Un autre résultat de cet entretien peut consister dans une gratification financière.

Les qualités d'ouverture et d'équité sont les conditions préalables essentielles d'un bon système d'appréciation. A la suite d'une préparation menée en profondeur (deux ans de formation et d'information sur le nouveau système, pour les administrateurs et le

personnel), il a été décidé de diviser l'entretien en deux parties :

Partie I

L'entretien débute par une discussion libre entre l'employé et son supérieur direct au sujet des objectifs de l'unité en général et de la contribution de l'employé concerné. Au tout premier entretien, on doit fixer des objectifs équitables et réalistes. A l'entretien suivant -- dans la mesure où des objectifs clairs ont été définis au cours du premier entretien -- la réflexion devra porter sur le fait que les objectifs ont été dépassés, atteints ou non atteints, et sur la justification de ce fait.

Pour assurer la confidentialité et l'ouverture de l'entretien, les notes prises sur cette partie demeurent entre les mains des seuls participants. Il est interdit de révéler une partie quelle qu'elle soit à des tierces parties. Si l'un des participants refuse de signer les notes prises, il sera fixé une autre -- et dernière -- rencontre. Ce n'est qu'à cette rencontre finale que les participants ont la possibilité de se faire accompagner d'une personne de confiance.

Partie II

La seconde partie de l'entretien d'appréciation est consacrée au maintien et à l'amélioration de la performance individuelle. Pour permettre une définition des unités de mesure du développement personnel, l'entretien doit porter sur les sujets suivants :

- Quelles sont les jalons, adoptés l'année précédente, qui ont été atteints, et quels sont ceux qui ne l'ont pas été ?
- Quels effets ces mesures ont-elles atteint ?
- Les mesures ont-elles résisté aux difficultés, ou ne l'ont-elles pas ?
- Quelles sont les qualifications de l'employé qui ne peuvent pas être utilisées de manière satisfaisante dans sa position actuelle ?
- Lesquelles des mesures suivantes doivent être prises au cours de la période suivante ?
 - Instruction par ses supérieurs/des experts/des collègues
 - Participation à des projets
 - Changement de tâches
 - Formation à la gestion
 - Formation technique
 - Rotation d'emplois (y compris dans des entreprises privées)
 - Séminaires, réunions

- Participation à des groupes de travail externes

- Travail à l'étranger

- Quels en seront les coûts ?
- A qui incomberont les frais encourus pour la mise en œuvre des mesures ?

Les notes relatives à cette partie de l'entretien sont communiquées au service du personnel, qui y trouvera des éléments utiles pour la planification et le développement des ressources humaines.

Une excellente performance des individus ne signifie pas nécessairement une excellente performance de l'équipe. Il est, par conséquent, utile et nécessaire de discuter des objectifs et des procédures de travail de l'équipe avec tous les membres de l'unité dès lors que les entretiens individuels ont été réalisés.

Les sujets sur lesquels pourront porter ces discussions en équipe comprendront :

- Les changements à apporter dans les procédures et les compétences internes de travail
- La coopération interne et externe
- Les projets
- L'amélioration des circuits d'information
- Les réunions internes
- Les systèmes de propositions internes
- L'équipement technique

Le service du personnel doit enfin être informé du fait que tous les entretiens et les discussions d'équipe ont eu lieu.

Notre ancien système d'évaluation ne prenait en considération que la quantité et la qualité de travail réalisé. L'obéissance aux règles et aux aspects formels du travail, tels que la ponctualité et le comportement à l'égard des supérieurs, étaient souvent tenus pour les éléments clefs de la manière de "servir le public". Le nouveau système a, d'une manière générale été bien accueilli par le personnel et aidera à modifier les approches à l'évaluation des performances soucieuses essentiellement des ressources, en prenant une orientation tournée vers les résultats et les clients. ♦

Heinrich Traumüller est Directeur adjoint de la Gestion des ressources humaines au ministère autrichien des Finances. Il peut être contacté à Vienne au tél. : (43.1) 531.15.23.56 ; fax. : (43.1) 531.15.24.61 ; e-mail : heinrich.traumueller@bmf.gu.at

La France passe d'un système de notation à un système d'évaluation des performances

par Serge Vallemont

Pendant longtemps on a eu tendance dans l'administration à limiter la question de la gestion des ressources humaines à l'application des statuts et des règlements en occultant tout ce qui concerne véritablement les ressources humaines. Ainsi en était-il de l'évaluation des performances qui, prescrite par le statut général des fonctionnaires de 1946 sous la forme d'une note annuelle et d'une appréciation générale, avait perdu progressivement son sens en devenant un exercice purement bureaucratique effectué sous la contrainte réglementaire.

Nouvelle conception de la G.R.H.

Depuis une dizaine d'années la rénovation des méthodes et des outils des systèmes d'évaluation est devenue une priorité en matière de modernisation de la gestion des ressources humaines. Mais l'écart qui sépare encore aujourd'hui les pratiques de l'administration en général, de l'ambition exprimée par les directives ministérielles montre que la réforme des systèmes d'évaluation ne va pas de soi. Il est clair que sa réussite ne passe pas seulement par la mise en place d'outils nouveaux, mais repose d'abord et avant tout sur une conception renouvelée de la fonction gestion des ressources humaines. L'évaluation des performances doit être un élément d'une politique de gestion et de valorisation des ressources humaines, elle-même conçue comme un équilibre reposant à la fois sur les impératifs statutaires propres à la fonction publique et sur une volonté de développement des personnes et des compétences. Réformer un système d'évaluation dans l'administration ne se réduit pas à un simple changement de procédure imposé par une circulaire.

Ressources humaines, syndicats et cadres dirigeants ensemble

Les démarches engagées par les administrations pour moderniser la notation et l'appréciation des personnels et introduire une véritable évaluation des performances ont pris des formes différentes selon les ministères. Mais les réussites observées font toujours parties de

démarches associant étroitement représentants des personnels et administration à la conception progressive d'une politique de valorisation des ressources humaines se déclinant dans ses différentes dimensions : gestion, relations sociales, développement des ressources humaines, organisation du travail.

Au ministère de l'Équipement, qui a été pionnier en la matière, cette définition d'une conception élargie de la fonction personnel a pris la forme d'une "charte de la fonction personnel" élaborée au terme d'une réflexion conjointe administration / syndicats. Ce document signé par l'ensemble des partenaires syndicaux a permis, à partir d'une vision partagée de ce que doit être la fonction personnel, d'élaborer un programme d'action visant, pour l'administration, à améliorer le service public à partir d'une gestion des ressources humaines performante, et pour les agents, à développer la qualité de vie au travail en les valorisant et en optimisant leur déroulement de carrière. Un des points forts du programme d'action a été la mise en place d'un nouveau système d'évaluation des performances fondé sur l'entretien annuel d'évaluation avec comme objectif une gestion personnalisée des agents, propre à valoriser leurs motivations et leurs potentialités.

Formation des cadres dirigeants

Une telle réforme interpellait au premier chef les cadres dirigeants et particulièrement la conception qu'ils avaient de leurs responsabilités -- voir de leurs non-responsabilités -- en matière de gestion des ressources humaines. Aussi, la priorité fut-elle donnée à leur formation en tant que manager en introduisant dans celle-ci la dimension G.R.H. avec pour objectif de leur donner la capacité de définir une stratégie d'introduction et de conduite d'une politique de gestion des ressources humaines, dans leur propre service.

Parallèlement à ce programme de formation des dirigeants, considéré comme essentiel pour faire évoluer globalement la culture de

l'administration en matière de gestion des personnels, étaient expérimentées de nouvelles pratiques d'évaluation des performances. L'option a en effet été prise d'un développement de l'entretien d'évaluation progressif consistant à expérimenter celui-ci, là où les conditions apparaissaient favorables, à savoir un encadrement sensibilisé et convaincu et une fonction personnel déjà partagée par la majeure partie des cadres.

Phase expérimentale

Cette phase expérimentale permettait notamment de laisser à chaque service des souplesses dans la mise en place des nouvelles pratiques d'entretien individuel en fonction des contextes locaux, favorisant ainsi l'innovation. La capitalisation de ces expériences, auxquelles les syndicats étaient étroitement associés, et leur évaluation par la commission nationale ayant mis au point la "charte de la fonction personnel" mentionnée ci-dessus, permettaient de déboucher sur un guide pour l'entretien d'évaluation conçu pour aider les responsables dans leur tâche et pour informer les futurs évalués sur ce qu'est un entretien d'évaluation et leur permettre de s'y préparer. La diffusion de ce guide, accompagnée d'un programme de formation à l'entretien d'évaluation conçu pour l'ensemble des personnels d'encadrement et d'une campagne d'information destinée à tout le personnel permettait de passer progressivement de l'expérimentation à la généralisation.

Mais ces actions de formation n'auraient pas permis aussi rapidement cette généralisation si elles n'avaient pas été portées par toute une politique de communication destinée à valoriser toutes les initiatives et les innovations en matière de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines : mise en place de réseaux de responsables de G.R.H., colloques nationaux, forums régionaux d'innovation constituant autant de lieux et d'occasions pour diffuser en profondeur la nouvelle culture et les nouvelles pratiques.

Suite à la p.16 ►

La réforme de l'administration publique et la fonction publique :



Photo prise à titre honorais

Yvonne Strecková

Yvonne Strecková est Vice-ministre de l'Intérieur, déléguée à la réforme de l'administration publique en République tchèque. L'article suivant est une version française adaptée de l'entretien plus long paru en tchèque dans le numéro de Verejná Správa du 24 septembre 1998 (No. 39). Il paraît ici avec l'autorisation des personnes concernées. La traduction française a été effectuée par Isabelle Barbot.

VS : Madame le ministre, dans le cadre de vos fonctions, vous êtes chargée, entre autres, de la question délicate de la réforme de l'administration publique, ainsi que du vaste domaine de la législation afférente. Pensez-vous qu'il y ait lieu de s'attendre à des modifications importantes dans le programme de la réforme adopté par le gouvernement précédent?

Je serais très mécontente si, pour des raisons de temps, il devait y avoir des changements majeurs dans le programme....Pour le moment, nous nous en tenons au programme tel qu'il a été fixé avant les élections. Le gouvernement a néanmoins l'intention de rediscuter certains points fondamentaux concernant la conception-même de la réforme...le programme de la réforme adopté par le gouvernement [précédent] a laissé de côté un certain nombre de questions...comme, par exemple, les

conséquences économiques et sociales de la réforme, qui ont été sous-estimées. En ce qui nous concerne, nous n'avons pas l'intention d'éviter ces questions. C'est pourquoi nous envisageons de proposer au gouvernement une version remaniée et plus large de la réforme. Cette nouvelle version devrait mettre à profit l'ensemble des points positifs de ce qui a été réalisé et convenu jusqu'à présent....

Le programme de la réforme adopté par le gouvernement [précédent] ne détermine pas de manière suffisamment claire les compétences de l'administration d'État et celles des autonomies...nous voulons clarifier la question de la prise de décision à tous les niveaux de l'administration d'État et des autonomies. Bien qu'il ne s'agisse pas là d'un élément complètement nouveau, nous y avons porté une attention accrue, car nous le considérons comme étant déterminant dans notre choix en faveur de la meilleure solution possible.

Nous ferons tout notre possible afin de préserver l'essence du programme de la réforme. Néanmoins, conformément aux déclarations du gouvernement, s'il s'avère que certains objectifs posés dans ce programme ne sont pas réalisables, le gouvernement soumettra au parlement une proposition visant à reporter certaines échéances. Toutefois, étant donné que de nombreux travaux préparatoires ont déjà été menés à bien au cours des années précédentes (et ce, pas seulement au niveau du ministère de l'Intérieur), je pense qu'en concentrant nos efforts, et avec l'aide des experts et des moyens financiers du programme Phare, il devrait être possible de réaliser un travail de qualité dans les délais fixés.

VS : Il semblerait que nous soyons en présence de deux tendances conflictuelles: d'un côté, une volonté de limiter les coûts au sein de la fonction publique; de l'autre, le besoin de créer de nouvelles structures administratives dans le cadre de la décentralisation. Pensez-vous qu'il soit possible de mener à bien la réforme sans augmenter de façon considérable les dépenses publiques?

Je suis persuadée que l'on peut mener à bien la décentralisation sans pour autant augmenter les dépenses consacrées à l'administration publique....En ce qui concerne les salaires, il n'y aura pas de dépenses supplémentaires. En ce qui concerne les dépenses matérielles... principalement consacrées aux bâtiments et à leur équipement, nous sommes en train de rassembler des données précises afin d'évaluer les besoins...le critère des dépenses sera l'un des critères décisifs dans notre choix. Nous considérons en effet la limitation des dépenses publiques comme un élément clé qui devrait permettre, dans la situation économique actuelle mais aussi à l'avenir, de mener à bien la décentralisation et la démocratisation de l'administration publique sans grever davantage le budget des contribuables.

Le rôle économique des régions, dont le nombre est en passe d'être modifié, reste également à être déterminé. Nous ne disposons pas encore d'une évaluation économique complète et sérieuse des... différentes solutions possibles. De plus, cette question représente un enjeu politique très important ... pour le parlement. Si la question de la modification de la loi constitutionnelle qui régit le nombre des régions devait faire l'objet de nouveaux débats, la mise en oeuvre de la réforme en serait inévitablement repoussée. Il serait tout à fait désagréable de devoir expliquer à nos futurs partenaires de l'Union européenne qu'il nous faut ajourner la réforme une fois de plus.

VS: En tant que professeur de pédagogie et ancienne directrice de chaire à l'université Masaryk de Brno chargée de la formation des futurs experts dans les domaines de l'administration publique et du secteur public, quelle est votre conception de la formation des fonctionnaires?

Dans le domaine qui est sous ma responsabilité, la création d'un département chargé de l'amélioration du niveau de qualification au sein de l'administration publique ou...de la gestion des ressources humaines, a déjà

entretien avec le Vice-ministre tchèque de l'Intérieur

été approuvée. Ce département sera créé dans le cadre de la réforme de l'administration publique et n'impliquera pas une augmentation du nombre des employés au sein du ministère de l'Intérieur. Je ne crois pas que ce département doive être particulièrement grand. La conception détaillée de l'éducation, de la formation et de la motivation des fonctionnaires devrait être prête avant la fin de l'année....Elle comprendra une stratégie à long terme et des tactiques à court terme concernant le système de gestion du personnel de l'administration publique.

Selon moi, la formation des fonctionnaires ne devrait pas être assurée exclusivement par l'enseignement supérieur. Il serait préférable de mettre en place un véritable système auquel participeraient: des écoles secondaires spécifiques (comme...celles qui proposent des cursus en droit et en sciences sociales, ou certaines écoles de commerce), différents types d'établissements d'enseignement supérieur, ainsi que le système d'éducation directement géré par le ministère de l'Intérieur, et dont la meilleure illustration est l'Institut d'Administration Locale (*Institut pro místní správu*). Nous devons aussi inclure dans ce projet, en plus des cursus en droit et en économie, certaines filières techniques de l'enseignement supérieur. À l'université Masaryk, par exemple, la faculté d'informatique...est très prometteuse en ce qui concerne la question de l'informatisation de l'administration publique. Dans la perspective de notre intégration au sein de l'Union européenne, il est également important de se pencher sérieusement sur la question des normes techniques.

J'avoue que je ne suis pas particulièrement en faveur de la création d'une école supérieure destinée à la formation des fonctionnaires. Notre pays est trop petit pour une telle école. De plus, la formation des fonctionnaires devrait, à mon sens, être interdisciplinaire. C'est pourquoi nous devrions plutôt nous attacher à

développer des liens entre les différentes facultés et les différents cursus concernés. L'éducation et la formation dépendent naturellement du ministère de l'Education, de la jeunesse et des sports. Nous souhaiterions toutefois proposer une responsabilité commune des deux ministères sur la question de la formation des fonctionnaires, ainsi que le recours à des ressources financières supplémentaires, telles que les fonds de l'Union européenne.

Je ne suis pas vraiment partisane du système des établissements privés, même lorsque ceux-ci sont homologués par le ministère de l'Education, de la jeunesse et des sports. En effet, l'essor de ce type d'établissement au cours des dernières années a contribué à augmenter les coûts en matière de formation des fonctionnaires. Si un fonctionnaire désire payer pour suivre des cours dans un établissement privé, il n'y a pas de mal à cela, mais pourquoi cela devrait-il être financé par le budget des municipalités ou celui des districts, dans la mesure où le secteur public propose déjà une formation en interne ? Cela dit, je ne rejette pas la possibilité de s'adresser à des établissements privés de qualité pour des cours spécifiques, si cette démarche se révèle moins coûteuse que la création d'une nouvelle filière spécialisée dans le cadre de l'éducation publique.

VS : La loi sur la fonction publique, actuellement en préparation, exercera-t-elle une pression sur les diplômés de l'administration publique et du secteur public, afin d'éviter que ces derniers ne se tournent vers le secteur privé, plus lucratif?

Nous ne serons pas en mesure de régler ce problème tant que la demande en matière de fonctionnaires n'aura pas été établie de façon claire. Contrairement à d'autres pays plus développés, nous ne disposons pas encore d'une analyse de fond concernant le niveau de qualification actuel des fonctionnaires, notamment le type d'établissement qu'ils ont fréquenté, ainsi que les connaissances et le savoir-faire qu'ils

ont véritablement acquis. Nous savons tous que le seul fait d'obtenir un diplôme ne suffit pas à garantir que le diplômé en question sera à même d'effectuer un travail de qualité dans le cadre de sa profession. Quoi qu'il en soit, ce n'est qu'après avoir choisi la solution la plus adaptée pour notre réforme de l'administration publique, que nous saurons de combien d'employés nous avons réellement besoin, et à quels postes.

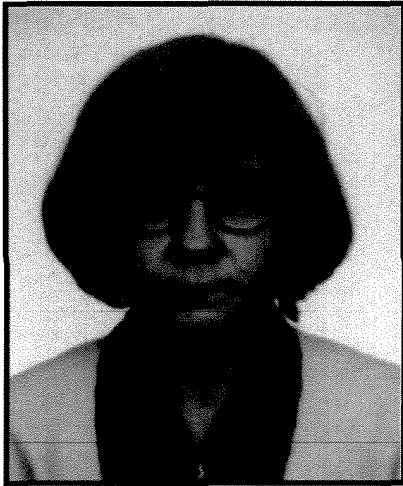
À l'heure actuelle, la question de la loi sur la fonction publique est traitée par le ministère du Travail et des affaires sociales. Selon moi, cette question devrait également être traitée par le ministère de l'Intérieur, de la même manière que toutes les lois qui sont en relation avec la réforme de l'administration publique. Il est certain, toutefois, que cette loi ne peut résoudre à elle seule tous les problèmes. En plus des aspects économiques, il convient de s'intéresser à la question du statut des fonctionnaires au sein de la société. Les fonctionnaires sont, aujourd'hui encore, associés à des connotations négatives, et c'est l'une des raisons pour lesquelles la fonction publique n'est pas vraiment attirante pour les jeunes. Or, si l'administration publique parvient à faire la preuve de son efficacité, les fonctionnaires seront certainement mieux placés sur l'échelle sociale.

La structure de l'administration publique, associée au partage des compétences, à leur transparence, et à un ensemble de facteurs de motivation, tant financiers que psychologiques (avec l'appui de lois appropriées), sont autant de facteurs clé qui détermineront si, au seuil du nouveau millénaire, les citoyens tchèques seront, ou non, fiers de leur administration publique. ♦

Pour contacter Yvonne Strecková, Vice-ministre de l'Intérieur, s'adresser à son secrétariat, à Prague : tél. : (420.2) 2422.2251 ; fax : (420.2) 2422.6191; e-mail : streck%csu@notes.cz.

L'Estonie développe son système d'évaluation des performances

par Viire Rannasoo



Viire Rannasoo

La Loi estonienne sur la fonction publique (LFP), qui est entrée en vigueur le 1er janvier 1996, rend obligatoire l'évaluation des performances de la plupart des fonctionnaires tous les trois ans. Dans ce contexte, les autorités estoniennes ont mis au point des modifications aux procédures d'évaluation de manière à favoriser le développement d'une fonction publique professionnelle et soucieuse des citoyens.

Il était prévu, en application de la loi sur la fonction publique de 1996, que la première évaluation des agents de l'Etat soit menée au cours de l'année 1998. Cette année, le Parlement estonien (*Riigikogu*) a cependant reporté l'échéance de cet exercice au 31 décembre 2000.

L'échéance a été reportée surtout parce que les lacunes suivantes ont été relevées dans les procédures d'évaluation des performances :

- L'évaluation du niveau des connaissances théoriques, plutôt que des performances pratiques et des compétences, ne permettrait pas une évaluation des performances de l'agent et de ses progrès d'ensemble ;
- Les procédures de gestion des ressources humaines, telles que l'examen des candidatures et l'évaluation des performances sont effectuées en utilisant

les mêmes critères, ce qui est mauvais ;

- Le résultat obtenu par l'évaluation des performances, pour ce qui est de la motivation, est faible, et il est surtout fondé sur la crainte des sanctions, plus que sur les besoins et les perspectives d'une évolution de carrière ;

- Le rôle du supérieur immédiat, qui est le mieux informé au sujet des responsabilités et des performances des agents, se limite à rédiger une note relative au caractère de l'agent ; et il faut reconnaître que l'évaluation des performances de l'ensemble du corps des agents de l'Etat (plus de 19000 agents de l'Etat et environ 4000 agents des administrations locales), réalisée par la commission dite de la concurrence et de l'évaluation, dans chacune des agences de l'administration, demande beaucoup de temps et de moyens.

Quelles qu'aient été les lacunes de la procédure d'évaluation des compétences, les préparatifs faits pour la mettre en œuvre ont été entravés par l'absence d'organisme administratif compétent pour assurer leur coordination, mais également par le fait que la fonction publique estonienne n'avait encore aucune expérience dans ce type d'activité.

Les projets d'amendements proposés par les groupes de travail

En 1997, les groupes de travail créés par la Chancellerie d'Etat ont commencé à élaborer des propositions pour des modifications des procédures d'évaluation. Cela a été fait en consultation avec des experts en ressources humaines, et en utilisant des analyses comparées des différents systèmes d'évaluation de la fonction publique en vigueur dans d'autres pays européens.

Au printemps de l'année 1998, le document intitulé "Orientations pour la réforme de la procédure d'évaluation" a été préparé. Il décrit les principes qui sous-tendent les procédures d'évaluation des performances. Lors de la préparation de ce document, des efforts ont été faits

pour obtenir la contribution des administrateurs à différents niveaux dans les agences de l'administration, mais surtout des chefs du personnel et des responsables de la formation. Une possibilité avait également été donnée aux ministères et aux associations de collectivités locales de faire des propositions destinées à être incluses dans le projet. La réaction dans l'ensemble a été positive, et en septembre 1998, le gouvernement a approuvé et soumis au *Riigikogu* des projets d'amendements aux dispositions de la LFP, réglementant les procédures d'évaluation des performances.

Les entretiens annuels

Les projets d'amendements conservent le cycle sur trois ans retenu pour les évaluations des performances, et la charge de travail des comités de la concurrence et de l'évaluation a été prise en considération. Le rôle des supérieurs immédiats et l'importance des résultats des performances ont été singulièrement accrus, surtout par l'introduction d'entretiens annuels entre l'agent et son supérieur immédiat.

D'après les projets, les parties en présence tireront, au cours de l'entretien annuel, des conclusions qui se fonderont sur l'entretien précédent et elles proposeront de nouvelles idées pour assurer des améliorations des performances et de l'organisation, mais également de la formation, la promotion, et de la motivation ; elles feront également des propositions relatives aux salaires et aux rémunérations complémentaires. Pour réduire les possibilités (et la crainte) d'évaluations subjectives, l'agent aura le droit de demander un examen de sa notation par le supérieur de son supérieur direct, dans la mesure où il serait en désaccord avec l'évaluation faite par ce dernier.

Les propositions fondées sur les entretiens annuels et l'auto-évaluation de l'agent seront consignées dans le dossier d'évaluation de l'agent, lequel ne peut être consulté que par l'agent, son supérieur immédiat, et par ceux auxquels

il incombe de conserver les archives d'évaluation. Le supérieur de son supérieur n'aura communication du dossier d'évaluation qu'à la requête de l'agent intéressé ; en général, le supérieur du supérieur ne recevra qu'un résumé et l'analyse des résultats des entretiens avec tous les agents.

A la suite de l'entretien annuel qui a lieu la dernière année du cycle d'évaluation, le dossier d'évaluation, accompagné de la description du poste de l'agent et des consignes d'évaluation, sera soumis au comité, dont la décision sur l'appréciation des performances sera fondé sur l'évaluation en question et sur les propositions faites par le supérieur immédiat, comme résultat des entretiens annuels.

Le rôle des comités de la concurrence et de l'évaluation

Il va de soi que l'on ne peut pas réduire le rôle du comité à une approbation formelle de l'évaluation et des propositions faites par le supérieur immédiat. Il exerce également des fonctions de contrôle et d'appel. Au moins pendant les premières années de mise en œuvre du nouveau système, les évaluations faites par le supérieur immédiat et la qualité des entretiens d'appréciation devront être vérifiées sur la base des documents reçus ou à l'occasion de contrôles aléatoires. Ces contrôles devront inciter les supérieurs immédiats à prendre plus sérieusement et avec plus d'objectivité les évaluations du personnel. Il est important que l'agent sache qu'une évaluation reçue du supérieur immédiat sera obligatoirement examinée par le comité.

Compte tenu des exigences plus importantes qui ont été retenues pour le service dans les agences de l'Etat ou des administrations locales, le gouvernement a établi des exigences plus strictes et des normes minimales plus élevées pour les principales catégories d'agents. Il y a, dans ces conditions, de bonnes raisons de penser que certains des agents des administrations centrale ou locale qui sont considérés comme étant

fonctionnaires depuis le 1er janvier 1996, sans qu'aucune exigence n'ait été établie pour leur éducation, leur expérience, leurs compétences, leur connaissance ou leurs caractéristiques personnelles, se plieront aux exigences de l'évaluation établies pour les catégories de base de leurs bureaux.

Suivant le degré de non observation des exigences établies pour le bureau, certains agents devront être licenciés ou transférés à un poste qui exigera des qualifications plus réduites. Une adéquation parfaite, comme une complète inadéquation, sont l'exception plutôt que la règle. Dans la plupart des cas, il est possible, grâce à de la formation ou à de l'éducation, de hausser les connaissances et les compétences professionnelles d'un fonctionnaire jusqu'au niveau requis. Pour cette raison, le droit du comité à prendre des décisions a été étendu, et outre le droit de qualifier une personne comme adéquate ou non adéquate pour un poste, il peut décider de l'opportunité de repousser l'évaluation des performances d'un an et de recommander que l'agent pris en considération soit retenu pour de la formation, une stimulation ou une promotion.

Le rôle de la Chancellerie d'Etat

Les domaines étroitement rattachés à l'évaluation des performances -- la coordination de la formation et la conservation du registre des agents en réserve -- sont de la compétence de la Chancellerie d'Etat. Il est par conséquent compréhensible que la responsabilité juridique de l'administration ainsi que la coordination de l'évaluation des agents aient été conférée à la Chancellerie d'Etat, et que le Comité des hauts fonctionnaires pour la concurrence et l'évaluation y trouve sa place.

La formation

Devant les connaissances et les compétences insuffisantes qu'ont les administrateurs à différents niveaux de la fonction publique en matière d'évaluation des performances, l'une des

priorités qui sera donnée à la formation au cours des prochaines années portera sur la formation des responsables de l'évaluation, et notamment la formation du principal intéressé, qui est le supérieur immédiat, mais elle portera également sur la formation des directeurs du personnel, celle des directeurs et des membres des comités, pour les entretiens annuels.

Conclusions

Nous présumons qu'il y a peu de réticence, et moins encore de crainte, à l'égard d'une procédure d'évaluation des performances plus souple, et que des liens plus étroits tissés entre l'appréciation des performances et les résultats des performances seront de nature à motiver les agents à s'engager dans une action d'éducation spontanée, de développement personnel et de formation. Si elle est conduite correctement, l'évaluation des performances sera également l'occasion d'améliorer l'organisation de la gestion des ressources humaines.

La procédure d'évaluation des performances a certes été modifiée. Nous n'avons cependant pas perçu l'évaluation des performances comme une fin en soi, mais comme un moyen de développer la fonction publique. Plus encore, nous la comprenons comme un moyen permettant d'établir une administration efficace et soucieuse du public, confiée à un corps d'agents de l'Etat qui prendront à cœur l'amélioration continue de leurs connaissances et de leurs compétences pratiques, et qui constitue un des éléments clef de la qualité de la fonction publique. ♦

Viire Rannasoo est le Chef du Département du Personnel et de la Fonction publique, à la Chancellerie d'Etat, en Estonie. Elle peut être contactée à Tallinn au tél. : (372) 631.68.20 ; fax : (372) 631.69.14 ; e-mail : viire@wp.rk.ee.

De nouvelles frontières dans le diagnostic et la lutte contre la corruption

Par Daniel Kaufmann, Sanjay Pradhan et Randi Ryterman

Au cours de l'année écoulée, la Banque mondiale a aidé l'Albanie, la Géorgie et la Lettonie à prendre la mesure de la corruption et de mettre au point des stratégies pour la combattre et améliorer la gestion publique. Les trois pays, à l'heure actuelle, précisent et mettent en œuvre leurs stratégies. Le présent article se propose d'expliquer comment des enquêtes empiriques sont susceptibles de renseigner -- et de transformer -- le dialogue aboutissant à une politique, de sorte qu'il devient possible d'adopter un programme réaliste de lutte contre la corruption. Il relève également les difficultés qui apparaissent lors de la réalisation de ces enquêtes, et de la traduction de leurs résultats en priorités pour la réforme des institutions. Il doit être noté que les enquêtes étaient réalisées avant que les changements n'aient lieu en 1998 dans les gouvernements de l'Albanie et de la Lettonie.

La prise de la mesure de la corruption peut faciliter la définition des priorités des réformes en désignant les agences où la corruption est particulièrement présente. Elle a un rôle pédagogique auprès du public en faisant apparaître le coût économique et social de la corruption. En outre elle établit un point de repère par rapport auquel les succès et les échecs de la réforme pourront par la suite être évalués. La répétition des enquêtes, quelque 18 ou 24 mois après que le programme de réformes aient été lancé, et au minimum une fois par an par la suite, est essentielle pour fournir au gouvernement les informations dont il a besoin et pour réorienter les efforts entrepris.

Les approches empiriques

Jusqu'à une date récente, il était considéré comme impossible de mesurer, de manière systématique, la corruption dans les instances de l'Etat, et d'évaluer ses coûts économiques et sociaux. Les données consistaient en une mesure générale de la perception du phénomène de la corruption dans le pays, par le public et des experts. Mais des progrès réalisés récemment fournissent des analyses réalisées sur l'ensemble du territoire national de données sur la perception de la corruption dans le contexte de corrélations institutionnelles et autres, permettant de mieux comprendre ses causes et ses conséquences. Ces études ont amélioré notre compréhension de la corruption et elles aident à repérer des problèmes potentiels dans les

institutions du pays. Par exemple, une analyse menée sur l'ensemble du territoire national fait apparaître que la corruption est plus importante dans les pays qui répriment les libertés civiques. Cependant ce type de "clignotants" ne fournit pas les précisions nécessaires pour qu'un pays donné puisse dépolitiser le débat sur les politiques et lui permettre de mettre au point un programme rigoureux de lutte contre la corruption.

L'état de la question en matière de lutte contre la corruption consiste à mener de façon directe et simultanée une enquête parmi les parties prenantes à la corruption -- c'est-à-dire les foyers, les dirigeants d'entreprises, et les agents de l'Etat -- en leur demandant d'évaluer les coûts impliqués par le paiement de pots-de-vin pour l'obtention de services publics, des privilèges spéciaux, et des postes au gouvernement, et les ressources qu'ils fournissent. Jusqu'à une date récente, les sceptiques considéraient que les parties prenantes à la corruption avaient des motifs pour la sous-évaluer. Mais avec le concours d'instruments d'enquête appropriés et de bonnes techniques d'interview, les personnes interrogées acceptent de parler de la corruption sévissant dans une institution donnée avec une grande candeur. Compte tenu, même, des sous-évaluations et des refus de répondre à certaines questions plus délicates, les résultats apportent des estimations basses révélatrices sur la corruption.

Les premiers résultats des enquêtes

Des enquêtes détaillées sur la corruption ont été réalisées en Albanie, en Géorgie et en Lettonie. Les résultats préliminaires fournissent une image étonnante d'une corruption systémique, qui lèse les intérêts du public, pèse sur les activités du secteur privé, et qui est profondément entrée dans les mœurs.

• *Il existe de nombreux types de corruption, et les caractéristiques varient d'un pays à l'autre.*

Les personnes interrogées ont fait état de nombreux types de corruption, allant du détournement de fonds de l'Etat, au vol de biens appartenant à l'Etat, ou de la corruption destinée à réduire les délais d'attente, à la corruption pour obtenir un pouvoir de monopole, ou pour la passation des marchés de l'Etat. En Géorgie, la forme la plus courante

de corruption (sur cette courte liste) consiste dans le détournement de fonds de l'Etat. En Albanie et en Lettonie, la forme la plus courante consiste dans le vol de biens appartenant à l'Etat. En outre, la corruption est courante dans la passation des marchés de l'Etat dans les trois pays.

• *Les causes institutionnelles de corruption varient, et invitent à des priorités différentes pour les réformes.*

En Albanie, la fragilité des institutions judiciaires est l'une des causes principales de la corruption ; les insuffisances de la réglementation sont beaucoup moins importantes. Les insuffisances de la réglementation tiennent une place plus importante en Géorgie et en Lettonie, qu'il s'agisse de leur poids excessif ou de la liberté d'appréciation laissée aux agents de l'Etat responsables de les mettre en œuvre. Les données fournissent des informations qui permettent d'établir des priorités dans chacun de ces domaines. A titre d'exemple, des statistiques détaillées ont été réunies sur les pots-de-vin versés par les entreprises aux agents de différentes agences de l'Etat. Ces informations permettent de préciser celles de ces agences qui reçoivent la plus grande part de paiements latéraux.

• *Les entreprises paieraient plus d'impôts si la corruption était éliminée.*

La corruption a des incidences lourdes pour les finances publiques. Un grand nombre de petits pots-de-vin sont versés aux agents de l'Etat pour éviter d'avoir à payer des impôts, des droits de douane, et d'autres dettes envers l'Etat. En outre, d'autres types de paiements illicites (tels que des versements clandestins à des agents de l'Etat pour l'obtention de privilèges spéciaux, tels qu'une décision judiciaire favorable, sans implication fiscale directe) peuvent l'emporter sur le paiement des impôts et des autres dettes à l'Etat. Et il est vrai que la corruption pèse lourd dans le budget des entreprises: en Albanie et en Lettonie, les pots-de-vin correspondent à sept pour cent des dépenses des firmes qui admettent en verser. En Géorgie, les pots-de-vin correspondent à quinze pour cent du budget des firmes. La perte des ressources fiscales est importante dans l'ensemble des trois pays, mais surtout en Géorgie.

La corruption et la perte de ressources de l'impôt (en pourcentage)

Indicateur	Albanie	Géorgie	Lettonie
Entreprises qui accepteraient de payer plus d'impôt si la corruption était éliminée.	53	71	30
Impôts additionnels comme part du budget des entreprises qui accepteraient de payer plus d'impôt si la corruption était éliminée.	11	22	15
Impôts additionnels comme part du budget que toutes les entreprises acceptent de payer si la corruption était éliminée.	6	16	4

Source : Enquête de la Banque Mondiale en 1998 sur 438 dirigeants d'entreprises en Lettonie (avec *Latvia Facts*), 350 dirigeants d'entreprises en Géorgie (avec *GORBI*), et 356 dirigeants d'entreprises en Albanie (avec *ACER*).

- *La corruption frappe les pauvres de manière disproportionnée.*

En Géorgie, 14 pour cent des foyers admettent qu'ils paient des pots-de-vin, et le chiffre atteint 12 pour cent en Lettonie. Bien que les foyers les plus riches soient susceptibles de payer plus, le fardeau de la corruption –mesuré en tant que pourcentage des ressources versées– est beaucoup plus lourd pour les foyers les plus démunis.

- *Les fonctionnaires paient pour obtenir des postes bien rémunérés.*

En Albanie, en Géorgie et en Lettonie, le prix requis pour obtenir des postes bien rémunérés est bien connu parmi les fonctionnaires et le grand public, ce qui laisse entendre que la corruption est profondément enracinée. Un prix plus élevé est payé pour un travail dans les agences et les activités que les foyers et les entreprises considèrent comme les plus corrompues, ce qui indique que les agents corrompus 'investissent' de manière rationnelle lorsqu'ils achètent leur charge publique.

La forme que prend ces paiements varie, cependant. En Lettonie, on achète des postes ministériels plus souvent qu'on ne le fait en Albanie et en Géorgie, et on achète moins souvent des postes de grade modeste. Cette constatation laisse percevoir que la grande corruption peut être un obstacle plus difficile à surmonter en Lettonie, alors que la petite corruption est plus sérieuse en Albanie et en Géorgie.

Le rôle joué par les données

Les programmes de lutte contre la corruption ont différents traits communs en Albanie, en Géorgie et en Lettonie. Les trois pays ont d'abord demandé l'assistance de la Banque mondiale pour la mise au point de leurs réformes destinées à améliorer la gestion publique. Compte tenu des difficultés inhérentes à la réforme du secteur public, il était nécessaire que le client les considère réellement comme siennes. Ensuite, les Etats se sont engagés à mettre en place des politiques de manière ouverte et transparente, y compris en réunissant des données sur la corruption et en organisant des séminaires publics pour discuter des données et du programme des orientations à adopter. Enfin, les gouvernements ont commencé à mettre en place des processus correspondant à des politiques qui aboutissent à des programmes de lutte contre la corruption dans le contexte de la réforme de la réglementation, de la fonction publique, de l'administration publique, des finances publiques et des institutions judiciaires. En outre, des efforts ont été faits pour promouvoir la participation de la société civile.

Dès lors, la récolte et la diffusion des données ont commencé. En Albanie et en Géorgie, les données ont été présentées à des séminaires ouverts à tous les secteurs de l'administration, de la communauté des affaires, et de la société civile. En Albanie, les données ont radicalement modifié le débat politique, qui est passé d'accusations vagues et sans fondement à un processus qui tient compte d'évidences empiriques et de faiblesses systémiques. En outre, les résultats de l'enquête ont été imprimés en première page de tous les

grands journaux. En Géorgie, l'effet immédiat a été moins radical, mais il a néanmoins été important. En Lettonie, le gouvernement a lancé le débat sur la corruption avec un séminaire sur la corruption au début de l'année 1997. En juin 1998, le nouveau gouvernement a présenté un programme de base à une conférence publique, qui précédait l'achèvement de l'enquête. La présentation des données et leur analyse sont attendus plus tard dans l'année, et elles seront utilisées pour préciser le programme et établir des priorités.

Des défis en perspective

La collecte, l'analyse et la diffusion de données spécifiques à un pays constituent un résultat notable dans le dialogue politique sur la corruption. Mais il demeure des obstacles à surmonter.

- *Améliorer les méthodologies*

Il sera essentiel de poursuivre l'amélioration des méthodologies de manière à transformer les preuves fournies par les enquêtes en priorités de réformes. Les nouveaux outils de diagnostic sont bien avancés, et ils permettent de mesurer la corruption dans des agences précises, mais l'expérience de la mesure des coûts économiques et sociaux de la corruption en est au stade des balbutiements. Le coût financier direct de la corruption dans les différentes agences est un indicateur-clé de l'incidence de la corruption sur l'intérêt public et sur le développement du secteur privé. L'acceptation par les entreprises de payer des impôts additionnels si la corruption était éliminée fournit également une indication importante sur son coût réel, comme le font les préférences exprimées par le public, lorsqu'il demande une réduction de la corruption avant la poursuite d'autres objectifs.

Il faudra, néanmoins, d'autres approches. Et si les instruments dont on dispose à l'heure actuelle permettent un diagnostic de nombreuses formes de corruption, il faudra des innovations pour mesurer la grande corruption. Enfin, la Banque doit renforcer les moyens dont elle dispose pour aider les responsables de la conduite des affaires publiques à intégrer les leçons tirées de ces diagnostics empiriques dans leur estimation du caractère réaliste de différentes recommandations politiques.

Suite à la p.14 ►

► suite de la p.13

Il convient de rappeler que cette faisabilité n'est pas une constante : les grandes possibilités qui proviennent de cette approche empirique et technocratique peut faire basculer le fléau de la balance en faveur de réformistes, bénéficiant du soutien de la société civile.

Plusieurs stratégies peuvent être utilisées pour établir des priorités de réformes. L'une de celles qui sont suivies en Albanie, en Géorgie et en Lettonie, consiste à créer des groupes de spécialisation, dans lesquels les différentes parties concernées sont appelées à débattre, entre autres sujets, de la petite et grande corruption, et du caractère réaliste des réformes envisagées. Une autre stratégie répondant à l'exigence de faisabilité politique des réformes consiste à évaluer la disposition d'un pays à réaliser des réformes, en faisant porter l'analyse sur l'impact que les réformes des institutions et des politiques est susceptible d'avoir sur les principales parties en présence.

- *La mise en œuvre des réformes*

Le stade le plus délicat d'un programme de lutte contre la corruption se situe après le moment où les données de l'enquête ont été collectées, analysées et diffusées, c'est à dire au moment où le gouvernement doit adopter des réformes qui affrontent les sources fondamentales de la corruption. Une tentation naturelle qui se présente au leader d'un pays, consiste à lancer le programme en demandant la démission des hauts fonctionnaires responsables des agences les plus corrompues. Or, en nombre de pays, la corruption est tellement répandue et systémique qu'elle ne peut pas être résolue uniquement en en faisant un problème de personnes.

En fin de comptes, la lutte contre la corruption devrait concentrer ses efforts sur la réforme des politiques publiques et des institutions, en bénéficiant d'une impulsion et d'un engagement au plus haut niveau. Les données fournies par les enquêtes fournissent une image des activités les plus atteintes et elles suggèrent donc les priorités des réformes. Compte tenu des priorités discernées pour chaque pays, la difficulté consiste à mettre en œuvre des réformes crédibles dans chaque domaine. Cette action a déjà débuté dans certains pays. La Lettonie, par exemple, a lancé des réformes

pour réduire la corruption dans les douanes et dans l'administration des impôts. Mais des difficultés demeurent -- par exemple, que peut-il être fait pour réformer le système judiciaire albanais, qui est profondément corrompu, et comment peut-on réaliser la déréglementation en Géorgie et en Lettonie, alors que des intérêts propres qui existent dans les ministères du gouvernement chercheront des moyens pour continuer à tirer des rentes ?

- *Poursuivre les réformes*

Les réformes peuvent être poursuivies en encourageant tous les secteurs de l'Etat, de la société civile et de la communauté des affaires à participer au processus politique. Des 'chiens de garde', extérieurs au gouvernement, peuvent être choisis pour contrôler l'engagement de l'Etat au programme de lutte contre la corruption. En outre, le gouvernement peut être capable de montrer sa volonté de réforme en permettant une concurrence entre le secteur privé et certains services publics, par exemple en acceptant des formes privées de solutions de différends en lieu et place des solutions judiciaires. Enfin, la collection de données doit entrer dans les mœurs, de sorte que les statistiques sur la corruption puissent être mises à jour au moins une fois par an. Une large diffusion de ces statistiques peut donner de nouveaux moyens aux parties prenantes pour poursuivre les réformes.

En Albanie, en Géorgie et en Lettonie, les ONG ont contribué au développement des politiques. Un moyen utilisé pour encourager une participation soutenue, a été de faire appel à un enquêteur pour réaliser les enquêtes décrites ci-dessus, de sorte qu'il puisse, le cas échéant faire fonction de 'chien de garde' contre une corruption ultérieure. La réputation de professionnalisme et d'indépendance acquise par cet enquêteur était essentielle compte tenu du contrôle et du vif intérêt du public.

- *La mise au point d'enquêtes propres aux agences et d'autres outils*

La Banque a déjà commencé à mettre au point des instruments d'enquête dont l'objectif est de réunir des informations précises sur le comportement des agences de l'Etat qui fonctionnent le moins bien. La Banque conseille également aux pays de réunir des données

incontournables sur la corruption qui se manifeste lors de la prestation de services spécifiques. A titre d'exemple, la corruption lors de l'achat de produits chimiques par les hôpitaux publics peut être détectée par la comparaison des prix -- compte tenu des transports et d'autres coûts aléatoires -- des mêmes produits achetés par d'autres hôpitaux.

Conclusions

Les enquêtes de diagnostic sont un outil utile et puissant pour la manifestation de la corruption et la désignation des éléments corrélatifs, ses coûts et des domaines où il existe des problèmes. L'avantage des enquêtes est de permettre de fixer le dialogue politique sur des domaines précis qui appellent des réformes. La transparence aux yeux du public, qu'assurent des données vérifiables et une approche technocratique peut faire naître un processus de participation, qui mobilisera la société civile et engendrera un soutien pour les réformes.

Mais il reste que des enquêtes rigoureuses et des analyses de leurs résultats menées en profondeur ne constituent que l'un des aspects de la lutte contre la corruption. Au surplus, elles peuvent être détournées de leur but si elles ne sont pas réalisées et placées dans le contexte qu'il convient. Il faut que les enquêteurs soient indépendants et qu'ils aient recours à des méthodologies rigoureuses. Autrement, les résultats pourraient être trompeurs. Par ailleurs, le risque existe de chercher des boucs émissaires, si l'intérêt ne passe pas rapidement à des réformes crédibles du dysfonctionnement sous-jacent du secteur public.

Les données jouent un rôle puissant en mobilisant le soutien aux réformes, mais elles se heurtent à des intérêts propres également puissants, qui s'opposeront aux réformes. Le jeu consistera, pour les responsables politiques, la société civile et les donateurs, de prendre appui sur les précisions et le mouvement que génèrent les diagnostics, puis de passer du diagnostic à l'action, et de réaliser des progrès significatifs sur le terrain. ♦

Daniel Kaufmann est Chef, Réforme de la réglementation et l'Entreprise privée au IDE ; Sanjay Pradhan est Chef de la Section Europe et Asie centrale ; et Randi Ryterman est Spécialiste senior pour la gestion du secteur public ; tous à la Banque mondiale. Pour des informations complémentaires, contacter Sanjay Pradhan à Washington D.C. au tél. : (1.202) 473.0816 ; fax : (1.202) 477.0816 ; e-mail : spradhan@worldbank.org.

Parution du répertoire des programmes de lutte contre la corruption

SIGMA a conjugué ses efforts avec Transparency International (TI) pour réaliser sur l'Internet un répertoire des programmes nationaux et multi-nationaux de lutte contre la corruption mis en œuvre en Europe centrale et orientale. Le répertoire est un guide de référence qui sera utile à tous ceux qui participent à la lutte contre la corruption, qu'ils soient donateurs, gouvernements, organisations non-gouvernementales, journalistes, entreprises ou syndicats. Son objectif est de faciliter les échanges d'information et d'expériences sur les travaux de lutte contre la corruption, et d'améliorer la coordination entre les donateurs.

Treize pays d'Europe centrale et orientale sont couverts par ce répertoire : l'Albanie, l'ancienne République Yougoslave de Macédoine, la Bosnie-Herzégovine, la Bulgarie, l'Estonie, la Hongrie, la Lettonie, la Lituanie, la Pologne, la République tchèque, la Roumanie, la Slovaquie, et la Slovénie. Il mentionne les programmes mis en œuvre par ces pays et ceux qui sont soutenus avec eux par les programmes multi-nationaux.

Le répertoire relève d'une trentaine de programmes de lutte contre la corruption, ou des groupes de programmes mis en œuvre dans plus d'un pays, de même qu'une vingtaine de projets propres à un pays. Les informations

présentées dans le répertoire -- qui sera régulièrement mis à jour -- ont été compilées suite à des entretiens téléphoniques, des questionnaires, des documents, ou des missions. Il comporte des noms de contact, des adresses et des numéros de fax.

Les programmes cités dans cette nouvelle ressource présentée sur l'Internet visent à : apporter un soutien pour le développement de stratégies nationales de lutte contre la corruption ; éviter les fraudes à l'occasion de la prestation de l'aide internationale ; la mise en place de systèmes de passation de marchés publics équitables et transparents ; la constitution de dispositifs fiables d'audit et de contrôle ; la promotion de normes d'éthique exigeantes dans la fonction publique ; l'amélioration de la rédaction des lois et des règlements ; décourager le lessivage de l'argent ; empêcher la corruption des agents de l'Etat ; moderniser les régimes douaniers ; combattre le crime organisé ; renforcer les institutions judiciaires et celles qui sanctionnent la mise en œuvre de la loi ; la promotion des partenariats public/privé pour défendre l'intégrité dans la gestion publique.

TI est une organisation non-gouvernementale qui se consacre à l'amélioration de la responsabilisation des gouvernements et à la lutte contre la corruption internationale et

nationale. Elle s'efforce de rassembler des personnes intègres de la société civile, des entreprises et des gouvernements pour travailler ensemble en faveur de réformes systémiques. Parmi les activités de sensibilisation de TI, il convient de relever la publication annuelle du 'Corruption Perceptions Index'. Cet annuaire dresse une liste ordonnée de 85 pays en utilisant les résultats d'enquêtes qui relèvent les perceptions des responsables d'entreprises.

Le répertoire SIGMA/Transparency International des programmes de lutte contre la corruption est fondé sur un document de travail comprenant une recherche menée en 1997 à la demande de SIGMA par Alain Gillette, magistrat auprès de la Cour des Comptes française. La version réalisée pour l'Internet a été mise à jour par Donald Bowser au siège de TI à Berlin, en Allemagne, avec la collaboration de SIGMA.

Le répertoire peut être consulté gratuitement à l'adresse suivante : <http://www.oecd.org/puma/sigmaweb>. Les questions sur le répertoire ou les propositions d'addition pour les éditions futures peuvent être communiquées à Bart Édes, au Secrétariat de SIGMA (voir adresse sur la page 2).

Le séminaire pour les experts sur le budget aborde la transparence fiscale

SIGMA a organisé un séminaire "pour les experts budgétaires", les 21 et 22 septembre 1998, au secrétariat de l'OCDE, à Paris. Le forum a bénéficié de la participation des experts en gestion budgétaire appartenant à l'OCDE, la Banque mondiale, le Fond monétaire international, la Commission européenne et d'autres organisations. Plusieurs sujets à la fois intéressants et importants pour les responsables du budget dans les pays d'Europe centrale et orientale ont été abordés. Ces sujets étaient les suivants :

- Le Code sur la Transparence fiscale récemment publié par le FMI, qui fera peser sur les pays membres du FMI une forte pression de leurs pairs afin qu'ils renforcent leurs systèmes de rapports financiers ainsi que le contrôle et l'audit des institutions publiques ;
- Les travaux menés par la Banque mondiale pour mettre en place une structure au sein de laquelle les gouvernements pourront déterminer et évaluer leurs passifs éventuels et les autres risques budgétaires qu'ils ont connu et qui ne sont pas nécessairement reflétés dans le chiffres annuels du budget de l'Etat ;
- Les efforts réalisés par SIGMA, par le Service de la Gestion publique de l'OCDE et par la Banque mondiale pour mettre en place des outils de diagnostic pour aider les pays à décrire leurs systèmes budgétaires et pour évaluer leur efficacité et leur efficience au regard des normes occidentales ;
- Les travaux de la Commission européenne pour la mise en œuvre des exigences des traités de Maastricht et d'Amsterdam, parmi lesquels les critères de convergence budgétaire et le contrôle budgétaire au titre du Pacte de Stabilité et de Croissance.

D'autres informations sur ces activités nouvelles dans le domaine de la gestion des dépenses seront présentées dans une des prochaines parutions de *TGP*.

A la mémoire d'Alena Brunovská

Alena Brunovská, qui a été la première Présidente du Comité de Direction du Réseau d'Instituts et d'Écoles d'Administration Publique en Europe centrale et Orientale (NISPAce), mais aussi la fondatrice et premier Directeur général de l'Academia Istropolitana Nova en Slovaquie, est décédée le 2 octobre 1998, après une brève maladie, quelques jours avant son 57^{ème} anniversaire.

En janvier 1994, Madame Brunovská a invité en sa qualité de Directeur de l'Academia Istropolitana, plusieurs instituts de la CEE à participer à une réunion pour échanger des expériences. Au cours de cette réunion, les participants ont décidé qu'il serait utile de créer un réseau dans la région pour favoriser la professionnalisation dans l'administration publique. Madame Brunovská a été choisie par ses pairs pour diriger ce réseau qui a ensuite pris le nom de NISPAce. Elle a exercé avec succès son mandat de trois ans, faisant en sorte que NISPAce augmente le nombre de ses adhérents, qu'il bénéficie d'une gestion saine et qu'il tienne des conférences annuelles et des séminaires.



Photo prise à titre honorifique

Madame Brunovská avait commencé sa carrière comme ingénieur chimiste. En sa qualité de savant distingué, elle avait été invitée à présenter des conférences et à visiter maintes institutions prestigieuses d'éducation supérieure, parmi lesquelles l'Université de Milan, de Cagliari, de Minnesota, et l'Université Catholique de Louvain. A la chute du communisme, elle a perçu la nécessité de moderniser l'éducation en Slovaquie. Pendant une brève période, elle a fait l'expérience de la

politique et a été vice-ministre de l'Éducation, de la jeunesse et des sports, et a été responsable de la Science et du développement dans la jeune République Slovaque. Peu après, elle a cependant estimé que son intérêt principal résidait dans l'éducation des futurs responsables de son pays. Elle a consacré une grande partie de son temps à la recherche de fonds, dans la volonté de bâtir une institution indépendante, d'abord l'Academia Istropolitana, et puis l'Academia Istropolitana Nova, dans laquelle elle a mis en place des programmes de diplômé en études européennes, en politique environnementale, en économie appliquée et en conservation de l'architecture.

Madame Brunovská a toujours refusé les propositions qui lui ont été faites d'accepter un second mandat au Comité de Direction de NISPAce parce qu'elle souhaitait consacrer toute son attention à AIN. Les diplômés des instituts qu'elle a fondés se souviendront de l'engagement de Madame Brunovská en faveur d'une société mieux administrée. Tous ceux qui l'ont connue ont été touchés par sa simplicité, sa chaleur humaine et son amitié. Elle laisse derrière elle son mari Pavol et deux fils. ♦

► suite de la p.7

Réforme du système de notation

Cette première phase d'apprentissage de la pratique d'évaluation étant franchie, il devenait alors possible de s'engager dans une réforme du système de notation en lui substituant un dispositif qui, fondé sur l'entretien annuel, puisse se traduire par une véritable évaluation des performances atteintes au cours de l'année par rapport aux objectifs et aux exigences du service. Cela supposait évidemment de la rigueur en termes de définition d'objectifs et, s'il est relativement facile de concevoir les outils, la difficulté reposait, là encore, sur la façon de les mettre en place pour qu'ils soient acceptés et que tous se les approprient.

Pour se référer encore à l'exemple du ministère de l'Équipement, la méthode adoptée a été de responsabiliser au plus haut niveau les cadres dirigeants dans le cadre d'une démarche de contractualisation de leurs

rapports avec la direction générale en charge de leur management. Ce nouveau mode de relations impulsé par le centre, mais négocié avec chaque directeur départemental sur la base d'objectifs bien définis et sous contrainte de moyens, a introduit un mode de direction par objectifs conduisant à une déclinaison de ceux-ci aux niveaux les plus fins de l'organisation.

Négoциé avec les syndicats de personnels, le nouveau système a été d'abord expérimenté avant sa généralisation, son acceptation ayant été largement facilitée en raison de sa cohérence avec la politique de valorisation des ressources humaines mise en place en conformité avec la charte de la fonction personnel.

On le voit, la mise en place d'un système d'évaluation des performances exige une attention particulière portée à la méthode d'introduction des nouvelles pratiques. L'inscription dans la durée de telles démarches est évidemment essentielle dès lors

que l'on a l'ambition de changer les habitudes, les comportements. Impliquer les syndicats, responsabiliser les cadres, prendre le temps de l'apprentissage et de l'expérimentation, valoriser et diffuser les nouvelles pratiques par une politique de communication soutenue, sont autant d'éléments-clés de succès. Mais le plus difficile restera d'assurer la pérennité des nouvelles pratiques toujours menacées par la routine. De ce point de vue, l'expérience nous a enseigné deux leçons que nous livrons en guise de conclusion : la première est relative à la place déterminante qui revient à la formation continue pour l'émergence et la permanence d'une culture commune de G.R.H., la seconde est le rôle que peuvent jouer des syndicats responsabilisés en tant que gardiens vigilants des nouvelles pratiques. ♦

Serge Vallemont est Directeur honoraire du Personnel du ministère français de l'Équipement. Il peut être contacté en France au tél./fax: (33.1) 69.00.38.57; e-mail: svallemont@aol.com. Il est l'auteur, parmi d'autres oeuvres, de La notation des agents dans les trois fonctions publiques, paru en 1997 dans la collection gestion publique de l'éditeur français Berger-Levrault, 5 rue Auguste-Comte, 75006, Paris.

High-quality Services, Good Governance and a Responsive Civic Society : Guidelines of the Policy of Government, The Government Resolution et Background Material (Des Services de haute qualité, une bonne gestion publique et une Société civile responsables : lignes directrices pour la politique du gouvernement, La Résolution du gouvernement et Documents de référence), publiés par le gouvernement finlandais

Le gouvernement finlandais a pris, le 16 avril 1998, une résolution pour proposer des lignes directrices concernant la gestion publique, dans sa tâche de préparer l'administration publique pour le nouveau siècle. Une publication qui s'y rapporte (*les Documents de référence*) contient une évaluation des réformes de l'administration centrale finlandaise au cours de ces dernières années, et précise les défis que se propose de relever la politique de gestion publique. Les deux documents comprennent parmi d'autres sujets des sections consacrées aux politiques des ressources humaines et à la gestion des performances, qui sont d'une importance première pour le fonctionnement de l'Etat.

Les sujets abordés touchent au rôle de l'Etat en tant que chef de file politique, la qualité et la présence des services publics, la mise en relief de l'orientation des fonctions orientées vers le marché ; le renforcement des systèmes d'évaluation du gouvernement ; et la poursuite des politiques du personnel et de la politique patronale.

Les agents de l'Etat des pays d'Europe centrale et orientale pourront trouver utiles ces documents dans la mesure où ils abordent rapidement les questions de gestion publique qui se posent aux administrations en cours de réforme en une période où l'intégration européenne s'accélère. ♦

High-quality Services, Good Governance and a Responsive Civic Society : Guidelines of the Policy of Government, The Government Resolution. 1998, 32 pages. ISBN 951-804-09-X, et High-quality Services, Good Governance and a Responsive Civic Society : Guidelines of the Policy of Government, Background Material. 1998, 40 pages, ISBN 951-804-030-3. Pour commander : Ministère des Affaires Etrangères de la Finlande, Département de la Presse et des Affaires culturelles, Unité des publications, P.O. Box 103, 00161 Helsinki, Finlande. Tél : (358.9)134.151 ; fax : (358.9) 13.41.59.01. Le résumé des publications a été extrait des textes eux-mêmes.

NOUVEAUTÉS :



UN CHOIX DE PUBLICATIONS ET D'ARTICLES RÉCENTS

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

Publications de SIGMA

Documents SIGMA : No. 26, *Des institutions durables pour l'intégration à l'Union européenne*, 1998, 25 pages. A paraître en français.

Publications et articles récents

CONTROL RISKS GROUP, LTD. *Corruption and Integrity : Best Practice in an Imperfect World*, 1998, 64 pages. Pour commander : CRG, 83 Victoria Street, Londres SW1H 0HW, Royaume Uni. Tél : (44.171) 222.155.52 ; fax : (44.171) 222.22.96.

JABES, Jak et Marie-Christine MEININGER, éditeurs. *Civil Service Training : Challenges and Prospects* (Actes de la *First Civil Service Forum*, 23-24 octobre 1997), 120 pages, 1998. Publication bilingue anglais-français. A commander auprès de : NISPAce, Hanulova, 5/B, POB 92, 840 02

Bratislava, Slovaquie ; tél./fax : 421.7.785.357 ; e-mail : nispa@nispa.sk.

KESSLER, Marie-Christine, Pierre LASCOUMES, Michel SETBON, et Jean-Claude THOENIG. *Evaluation des Politiques publiques*, 1998, 350 pages. A commander auprès de : L'Harmattan, 5-7 rue de l'Ecole Polytechnique, 75005 Paris, France. FF 180. En français.

KNILL, Christopher. "European Policies : The Impact of National Administrative Traditions," *Journal of Public Policy*, Vol. 18, No. 1, 1998, pages 1-28.

KOS, Borivoj. "Ethics and Public Administration Reform in OECD countries," *Javna Uprava*, Vol. 2, 1998, pp 263-280. En slovène, avec un résumé en anglais. A commander auprès de : *Javna Uprava*, 1001 Ljubljana, Kongresni trg 12, Slovénie ; tél : (386.61) 125.40.46 ; fax : (386.61) 125.12.20.

LEVY, Roger. "Re-engineering audit and performance management systems for multilevel governance : The European Union Experience," *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 64, No.1, 1998.

STILES, Kendall W. "Civil Society Empowerment and Multilateral Donors : International Institutions and New International Norms," *Global Governance*, Vol. 4, No. 2, 1998, pages 199-216.

VALLEMONT, Serge. *La notation des agents dans les trois fonctions publiques*, 1997, 167 pages. A commander auprès de : Berger-Lavault, 5 rue Auguste-Comte, 75006 Paris, France ; tél : (33.1) 40.46.70.30 ; fax : (33.1) 44.07.15.25. FF 190. En français.

Profils de la gestion publique dans les pays d'Europe centrale et orientale

Dès le mois de janvier 1999, SIGMA commencera à ajouter la troisième édition des *Profils de la gestion publique dans les pays d'Europe centrale et orientale (PECO)* à son site Internet à <http://www.oecd.org/puma/sigmaweb>. Le document informatique comporte des chapitres sur 12 PECO, et il a été préparé par SIGMA en étroite collaboration avec les gouvernements qui y participent.

Les *Profils de la gestion publique* ont toujours été parmi les publications les plus appréciées de SIGMA et sont considérés comme un bon guide de référence par les fonctionnaires, les responsables politiques, les donateurs et autres personnes qui portent un intérêt à la gestion publique en Europe centrale et orientale. L'idée est née d'une publication semblable, préparée par le Comité de la Gestion publique de l'OCDE (PUMA). En 1992, PUMA a publié un ensemble de profils sur les pays membres de l'OCDE. Le rapport se proposait de faire apparaître la structure des gouvernements et de toutes les administrations publiques et de permettre la comparaison entre les systèmes.

La première édition des *Profils de la gestion publique* de SIGMA a été publiée en 1993 et elle couvrait les six pays qui participaient au programme à l'époque. La seconde édition, publiée en 1995, portait sur 11 pays. Lorsqu'elle sera achevée, la nouvelle

édition comportera 12 chapitres consacrés chacun à un pays particulier : l'Albanie, l'ancienne République yougoslave de Macédoine, la Bulgarie, l'Estonie, la Hongrie, la Lettonie, la Lituanie, la Pologne, la Roumanie, la République slovaque, la Slovénie, et la République tchèque.

La dernière édition des *Profils de la gestion publique* fait apparaître que tous les pays d'Europe centrale et orientale développent des systèmes de gestion publique qui plongent leurs racines dans leur propre culture et leur histoire, dans leur situation économique, leurs pratiques administratives et juridiques, et leurs contacts traditionnels avec les pays membres de l'OCDE, et avec les autres pays en transition.

Chaque chapitre présente les mêmes dix sections, permettant ainsi une comparaison avec les autres pays : contexte politique ; la structure constitutionnelle ; l'autorité réglementaire ; l'exécutif central ; les liens exécutifs (par exemple, avec la présidence et le parlement) ; la gestion des ressources humaines ; le contrôle et la supervision administratifs ; l'administration de l'intégration européenne ; les plans pour la réforme et la modernisation ; et les statistiques clés (sur le budget de l'Etat et le niveau de l'emploi dans l'administration).

Les *Profils de la gestion publique* ont été mis à jour au cours de l'automne 1998 de manière à prendre en compte des événements récents tels que les élections et le changement de gouvernement dans l'ancienne république yougoslave de Macédoine, en Lettonie et en Slovaquie. Le texte a été enrichi grâce à l'insertion de plusieurs 'liens hypertextes' à d'autres sites Internet qui proposent des précisions sur des sujets particuliers. Parmi ceux-ci, il convient de citer les liens avec les versions Internet des publications SIGMA déjà disponibles, fournissant des informations comparées entre les pays d'Europe centrale et orientale, tels que le document SIGMA No. 12, *Formation et réforme du secteur public : le cas de l'Europe centrale et orientale* ; le document SIGMA No. 18, *La rédaction des lois et la gestion réglementaire dans les pays de l'Europe centrale et orientale* ; et le document SIGMA No. 28, *Profils des centres du gouvernement dans les pays de l'Europe centrale et orientale*.

Les *Profils de la gestion publique* – Pays SIGMA seront mis à jour directement et de manière périodique sur l'Internet. Les lecteurs qui souhaitent examiner ce document, mais qui n'ont pas un accès régulier au World Wide Web, peuvent demander des copies imprimées des différents chapitres par pays à l'adresse indiquée en page 2 de ce bulletin. ♦

Le travail récent de SIGMA dans le domaine du renforcement des institutions

Les défis auxquels doivent faire face les Pays candidats pour la mise en œuvre efficace de l'*acquis communautaire* et pour la mise en place d'institutions durables dans le contexte de l'adhésion à l'UE, sont présentés dans le Document SIGMA No. 26 : *Des institutions durables pour l'intégration à l'Union européenne*.

SIGMA a également mis en place une démonstration en anglais sur l'Internet intitulée "De la vache à l'enfant : l'*Acquis communautaire* dans la pratique" qui utilise le cas concret de la qualité du lait pour illustrer plusieurs questions clés qui se rapportent à la mise en œuvre de l'*acquis*.



FROM
COW
TO KID



Illustration / Lucie Olier

Le document SIGMA et la démonstration sont disponibles sur le site Internet à l'adresse : <http://www.oecd.org/puma/sigmaweb>, et auprès du secrétariat de SIGMA (adresse à la page 2).

Les journaux lettons réagissent sur la privatisation, l'intégration européenne et la corruption

par Inese Voika

Au cours du printemps et de l'été 1998, avant les dernières élections et le changement de gouvernement, l'auteur avait passé en revue quatre grands quotidiens -- Diena (Le jour), Neatkarīga Rita Avize (Le journal Indépendant du Matin), Panorama Latvii (Le panorama de la Lettonie -- journal en langue russe), et Tchas (L'Heure -- Journal en langue russe) -- pour obtenir une vision des aspects de l'administration publique qui étaient couverts par la presse.

D'après une revue de la presse, réalisée plus tôt cette année, les sujets fréquemment traités dans le contexte de la couverture de l'administration publique de la Lettonie, comprenaient la privatisation ; le fonctionnement et la coordination des ministères et des institutions qui leur sont rattachés, en particulier pour les affaires européennes ; la lutte contre la corruption ; l'harmonisation de la réglementation avec le droit européen ; et le fonctionnement de l'institution nationale d'audit ainsi que celui des autres organismes de contrôle.

La privatisation

Environ un tiers des articles consacrés à l'administration publique dans les quatre journaux passés en revue s'intéressaient à la privatisation des entreprises appartenant aux monopoles de l'Etat, telles que Latvian Gas, et Latvian Shipping Company. *Diena*, un journal de centre-droit dont le tirage est le plus fort parmi tous les quotidiens du pays, titrait sur des questions telles que l'incapacité de l'Agence de privatisation et du ministère des Finances à s'entendre sur les conditions et le processus de privatisation, et sur les intérêts politiques et économiques des parties en présence.

Le second journal pour son influence, publié en langue lettonne, *NRA*, a présenté une série d'articles détaillés, analytiques et critiques sur chacune des entreprises d'Etat promises à la privatisation. *Tchas*, créé en 1997 pour fournir des nouvelles rapides, a surtout fourni à ses lecteurs des sommaires concis sur quelques cas de privatisation, mais

sans analyse bien poussée. Le journal russe de gauche *Panorama Latvii* a proposé une couverture plus politique que des analyses objectives et factuelles.

Les fonctions des ministères et des institutions qui s'y rattachent

Un peu moins d'un tiers des articles consacrés à l'administration publique informaient leurs lecteurs sur les fonctions des ministères et des institutions qui s'y rattachent. Ceci pouvait comprendre la nouvelle répartition des tâches entre les ministères, et la coordination entre les ministères et les autres organismes officiels, en particulier sur les affaires européennes. Parmi les ministères et les organismes de l'Etat qui étaient le plus souvent cités, on relève le ministère de l'Economie, le Service des ressources de l'Etat, le ministère des Finances, l'Agence d'Etat pour les réseaux d'information, le ministère de l'Agriculture, et l'Agence pour les propriétés foncières de l'Etat.

L'Intégration européenne

Tous les journaux, à l'exception de *Panorama Latvii*, ont débattu du programme d'adhésion de la Lettonie à l'Union européenne. *Diena* et *NRA* ont parfois critiqué les ministères et le Bureau pour l'Intégration européenne pour leur manque de coordination et pour les double emplois des fonctions dans les ministères. *Diena* et *NRA* ont également décrit les fonctions et les tâches du Bureau pour la réforme de l'administration publique (BRAP), et ils ont publié des informations sur les principaux éléments des rapports du BRAP consacrés à la réforme de l'administration publique lettonne. La couverture, généralement réduite, de l'harmonisation des lois avec les normes de l'UE était surtout consacrée à la nécessité d'harmoniser la réglementation concernant l'agriculture et la privatisation des terres.

La corruption

Plusieurs articles ont décrit la lutte contre la corruption en Lettonie. *Diena*, *NRA* et, dans une moindre mesure *Tchas*, ont

publié une série d'articles pour révéler des activités dénoncées comme corrompues d'agents de l'Etat occupant des postes importants (surtout des ministres et des directeurs d'entreprises appartenant à l'Etat). Beaucoup de ces actes dénoncés comme entachés de corruption s'étaient déroulés il y a entre un et quatre ans, mais ne faisaient que récemment l'objet d'une enquête. Les journaux fournissaient beaucoup d'informations sur la déclaration rendue obligatoire des ressources des agents de l'Etat.

Les institutions d'audit et de contrôle de l'administration

Quelques articles ont informé les lecteurs au sujet des activités des institutions d'audit de l'Etat, mais également sur les autres institutions de contrôle, telles que le Conseil de la concurrence, l'Institution d'Etat pour l'inspection du travail, le Conseil pour les tarifs des télécommunications, l'Institution de l'Etat pour le contrôle des assurances, et d'autres encore. Les journaux passés en revue ont surtout sonné des avertissements sur les actes de délinquance dans l'administration, lorsqu'ils étaient découverts par ces institutions de contrôle.

Les relations entre les administrations centrales et locales n'ont fait l'objet que de peu d'articles, et ils traitaient de la requête présentée par des municipalités demandant plus de pouvoirs, y compris pour lever des impôts, ce qui est actuellement du ressort du ministère des Finances. Quelques rares articles étaient consacrés à la passation des marchés publics et à la formation des fonctionnaires. ♦

Inese Voika est un journaliste indépendant auprès de l'agence de journalisme d'enquête NIP, à Riga. Depuis le mois d'août 1998, elle est présidente du chapitre letton de l'organisation internationale de lutte contre la corruption Transparency International. Elle peut être contactée au tél : (371) 928.47.07 ; e-mail : voika@nip.eunet.lv.

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 de l'OCDE et de l'Union européenne. Financée principalement par le programme Phare de l'UE, 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 développements économiques est une organisation intergouvernementale qui regroupe 29 démocraties à économie de marché avancée. 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, l'ancienne République yougoslave de Macédoine, Bosnie-Herzégovine, Bulgarie, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Pologne, République tchèque, Roumanie, 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

14-15 décembre 1998, Jérusalem, Israël. Conférence internationale sur "Reforming Legislatures : Tensions between Legislation and Oversight". Contacter : R. Hazan, Dept. of Political Science, The Hebrew University of Jerusalem, 91905 Jerusalem, Israël. Fax : (972.2) 588.13.33 ; e-mail : mhazan@mscc.huji.ac.il. En anglais.

11-12 janvier 1999, Gainesville, FL, Etats-Unis. "Fifth International Training Program on Improving relations between the Public Utility Research Centre and the World Bank" (collaboration entre le Public Utility Research Centre et la Banque mondiale). Contacter : PURC, POB 117142, Matherly Hall 205, Univ. of Florida, Gainesville, FL 32611, Etats-Unis. Tél. : (1.352) 392.61.48 ; fax : (1.352) 392.77.96 ; e-mail : purcecon@dale.cba.ufl.edu. En anglais.

25-27 mars 1999, Sofia, Bulgarie. Septième Conférence annuelle de NISPAcee sur "Improving Relations Between the Administration and the Public". Contacter : NISPAcee, Hanulova 5/B, 840 02 Bratislava 42, Slovaquie. Tél. : (421.7) 785.357 ; fax : (421.7) 785.557 ; e-mail : nispa@nispa.sk.

12-14 avril 1999, Oxford, Angleterre, Royaume Uni. "Public Administration and Development – Jubilee Conference 1999." Contacter : PAD Journal, Marlborough House, Pall Mall, Londres SW1Y 5HX, Angleterre, Royaume-Uni. Fax : (44.171) 747.63.65 ; e-mail : cf.walters@commonwealth.int.

26 juillet – 6 août 1999, Budapest, Hongrie. "Intergovernmental Fiscal Relations and Local Financial Management" (cours pour les hauts fonctionnaires et d'autres personnes intéressées dans les relations intergouvernementales). Contacter : Eva Gedeon, CEU Summer University, Nador U. 1051 Budapest, Hongrie. Tél. : (36.1) 327.38.11 ; fax : (36.1) 327.31.24 ; e-mail : summeru@ceu.hu.

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>.