

La formation des personnels responsables des achats dans l'administration publique

Le contexte juridique d'ensemble de la passation des marchés publics

La Lettonie construit sur la Loi type de la CNUDCI

La gestion des plaintes des soumissionnaires mécontents

Dossier

La Pologne montre le chemin en matière de réforme de la passation des marchés

Vol. IV - N° 2
mars/avril 1998

Le renforcement de la réglementation et des systèmes de passation des marchés

par Richard Allen

La réforme de la réglementation, des structures administratives et des procédures qui se rapportent à la passation des marchés publics est une tâche hautement prioritaire pour les pays d'Europe centrale et orientale. Cette réforme est une condition préalable aussi bien pour leur adhésion à l'Union européenne que pour leur éligibilité à d'importantes aides financières de préadhésion qui sont proposées aux pays candidats.

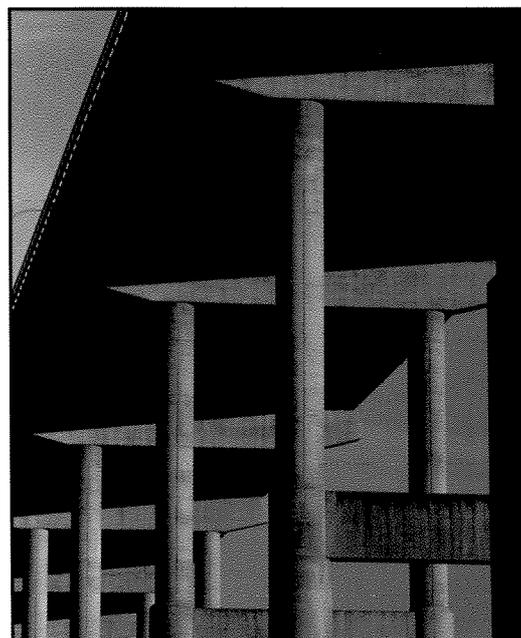
Les exigences de base sont au nombre de quatre : 1) Une réglementation relative à la passation des marchés qui soit compatible avec les directives de l'Union européenne et avec les autres obligations internationales ; 2) des procédures adaptées, qui comprennent un office central de passation des marchés publics (OPMP), investi de la responsabilité d'ensemble de l'élaboration et de la mise en oeuvre d'une politique en matière de passation des marchés, de procédures d'appels d'offres ouvertes et transparentes, et d'un réseau de professionnels compétents dans les organismes du secteur public responsables de la passation des marchés ; 3) des échanges d'informations efficaces entre l'OPMP et les centaines (ou les milliers) d'entités de passation des marchés publics ; et 4) des procédures efficaces de résolution des conflits, de contrôle et d'audit financiers.

Compte tenu de cette structure très ample, il n'existe aucun "modèle" national qui offre une solution idéale dans tous les cas de figure. La diversité des systèmes et des pratiques en Europe reflète la multiplicité des cultures et des expériences nationales.

En Europe centrale et orientale, certains pays ont réalisé plus de progrès que d'autres en transposant les réglementations et en mettant en place de nouvelles institutions. Les articles de Piotr-Nils Górecki et d'Edvins Parups présentent des expériences contrastées d'un pays (la Pologne) qui est déjà très avancé sur la voie des réformes et d'un autre pays (la Lettonie) qui en est encore à une étape antérieure.

La diversité des pratiques en Europe

Nombre de pays connaissent des difficultés parce que leur législation est en général fondée sur le modèle des Nations Unies (CNUDCI, en anglais UNCITRAL), plutôt que sur les directives plus détaillées et spécifiques



PIX/Bruc Rowell

de la CE. Il est également fait une obligation aux gouvernements de se conformer aux exigences de l'Organisation Mondiale du Commerce et de la Banque Mondiale en matière de passation des marchés. L'article de Gosta Westring propose des orientations qui permettent de se repérer dans cet enchevêtrement d'exigences juridiques. Il pourrait être souhaitable de développer une Loi type européenne en matière de passation des marchés.

Les directives de la CE exigent que la loi soit appliquée sans discrimination. Les entreprises qui estiment ne pas avoir bénéficié d'un traitement équitable doivent être en mesure de se plaindre devant un organisme indépendant. L'article de Jean-Philippe Nadal décrit la grande diversité de la pratique dans l'Union Européenne en matière de règlement des différends.

Enfin, la formation est un élément primordial dans les pays de la région qui souhaitent élever au niveau européen leur niveau professionnel dans le domaine de la passation des marchés, de la gestion des contrats, du contrôle et de l'audit. George Jadoun rappelle les principales exigences et les difficultés à résoudre dans ce domaine. ♦

Richard Allen est Conseiller Senior auprès de SIGMA, pour la budgétisation et l'affectation des ressources. Il peut être contacté au tél. : (33.1) 45.24.13.01 ; fax : (33.1) 45.24.13.00.

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

Les opinions qui y sont exprimées ne représentent pas les opinions officielles de la Commission européenne ni des pays Membres de l'OCDE ou des pays d'Europe centrale et orientale prenant part au programme. Les propositions de texte sont les bienvenues. Les suggestions d'articles, les textes humoristiques et les lettres à la rédaction sont à envoyer à l'adresse ci-dessous. Les rédacteurs se réservent le droit de modifier les textes dans un souci de style, de grammaire et d'espace en se référant entre autres aux *Conseils de style* et au *Livre vert* de l'OCDE.



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

Directeur du programme SIGMA
Bob Bonwitt

Rédacteur en chef
Bart W. Édes

Rédactrice-adjointe
Belinda Hopkinson

Coordination technique
Françoise Locci

Conception
Imp.act, Paris, France

Impression
A&M Conseil, Bron, France

Illustration (page 11)
László Quitt

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

Tél : (33.1) 45.24.79.00 - 45.24.13.76
Fax : (33.1) 45.24.13.00
e-mail: sigma.contact@oecd.org
web site: <http://www.oecd.org/puma/sigmaweb>
ISSN Number : 1024-7424
Copyright OCDE, 1998

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

Tribune de la Gestion Publique est imprimée sur papier recyclable.

La passation des marchés de l'Etat, en synthèse

Les lecteurs qui portent un intérêt particulier au sujet principal de la présente parution de TGP pourront souhaiter recevoir la Fiche de synthèse No. 3 de SIGMA consacrée à la passation des marchés publics. Cette publication de six pages a pour objet de rendre accessible la passation des marchés de l'Etat à un vaste public intéressé à la gestion publique en Europe centrale et orientale, comprenant à la fois les responsables des décisions politiques, les media, les représentants des organisations non-gouvernementales, et les associations d'entrepreneurs ou d'employés.

Cette Fiche de synthèse rappelle l'importance des marchés publics dans les Etats Membres de l'UE, où les achats de biens et de services de l'Etat a atteint quelque 10-15 pour cent du PNB, soit environ 25-30 pour cent des dépenses publiques. La réglementation en matière de passation des marchés de l'Etat a augmenté au cours de ces dernières années, et les arrangements multinationaux tels que l'Accord sur les Marchés publics de l'Organisation Mondiale du Commerce, et les directives de l'UE sur la passation des marchés publics, fixent des obligations juridiques aux systèmes et aux pratiques nationaux de passation des marchés.

Cette publication rappelle également les éléments qui structurent un système national de passation des marchés -- mettant en oeuvre les principes de la concurrence ouverte et de la transparence, l'élaboration d'une structure juridique et d'une organisation, la formation du personnel, la mise à la disposition du public concerné d'informations et de statistiques, les mesures de lutte contre la corruption, et les dispositifs de résolution des conflits. Les moyens nécessaires pour assurer la permanence du système et une bibliographie figurent également sur ce document.

Des copies de la Fiche de synthèse No. 3 peuvent être obtenues gratuitement en français ou en anglais auprès de SIGMA et sur l'Internet (voir les adresses ci-contre à gauche)

Bart W. Édes, Rédacteur en chef

TABLE DES MATIERES

• Ressources humaines La formation à la passation des marchés de l'Etat en Europe centrale et orientale	3
• La gestion des deniers de l'Etat Le contexte juridique international de la passation des marchés publics par les gouvernements d'Europe centrale et orientale	4-7
• Dans le point de mire de la Tribune Le développement du système de passation des marchés de l'Etat en Pologne	8-9
• Aux avant-postes de la réforme La Lettonie sur la voie d'un système moderne de passation des marchés de l'Etat	10
• La résolution des conflits Instaurer des procédures de recours dans la passation des marchés publics	11
• Colloque OCDE-Russie L'état de droit sous-tend l'économie de marché	12
• Dernière heure Un regard sceptique sur les modèles occidentaux En encadré : Une revue des publications et des articles récents	13 13-14
• Le coin des donateurs Le renforcement de l'administration locale dans l'ensemble de l'Europe centrale et orientale	15
• Agenda	16

La formation à la passation des marchés de l'Etat en Europe centrale et orientale

par George Jadoun

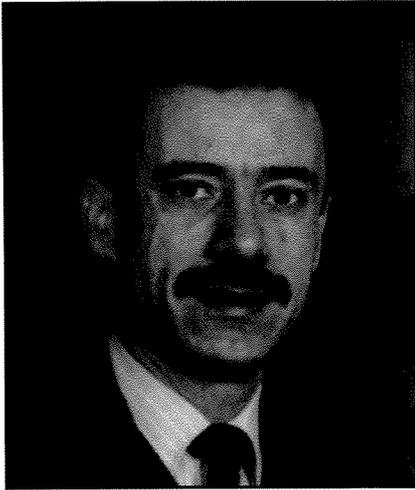


photo prêtée à titre honoré

George Jadoun

La performance d'un système de passation des marchés publics est affectée par des éléments extérieurs tels que la réglementation en vigueur, les institutions et l'efficacité du marché. Le fonctionnement de ce système est également influencé par le travail de fonctionnaires hautement compétents et motivés, qui ont bénéficié d'un programme national de formation.

Les programmes de formation à la passation des marchés de l'Etat dans les pays d'Europe centrale et orientale sont le plus souvent organisés au bénéfice des personnels des institutions de l'administration publique. Et cependant, les programmes de formation ne devraient pas ignorer les fournisseurs du secteur privé, les entrepreneurs, les consultants et le public dans son ensemble. En fait, il convient de distinguer au moins trois groupes cibles et types de formation :

- *Les fournisseurs du secteur privé*

Un programme d'orientation générale portant sur la structure réglementaire et institutionnelle du système de passation des marchés publics et sur la manière de concourir pour des contrats de l'Etat permet de garantir une participation active et bien informée des fournisseurs nationaux des marchés publics. En outre, les firmes privées ont besoin de formation pour se doter de compétences spécifiques telles que la capacité de négociation, les techniques de formation ou la gestion des contrats.

- *Les responsables des options politiques et le public en général*

Il convient d'organiser des séminaires de sensibilisation à l'intention des responsables des options politiques de même que des campagnes médiatiques pour le grand public pour souligner l'importance de la passation des marchés publics au regard de l'économie nationale et du développement du marché unique européen. La relation qui existe entre une passation saine des marchés publics et une bonne gestion publique peut être rappelée pour gagner le soutien politique nécessaire à un système de passation des marchés publics qui soit efficace, économe et transparent.

- *Le personnel responsable de la passation des marchés publics*

Il convient de réaliser une évaluation des besoins de formation, en distinguant les différents tâches constitutives du processus de passation des marchés publics. Ces tâches pourront alors être regroupées pour former des "profils de compétence", correspondants aux emplois exigés pour les différentes catégories de fonctionnaires affectés à la passation des marchés de l'Etat (tels que : les personnels nouvellement recrutés, les personnels d'exécution auxquels est confiée la responsabilité des acquisitions d'un coût supérieur aux plafonds fixés par l'UE). Dans ces conditions, les compétences présentes du personnel pourront être comparées aux compétences souhaitées, et il sera possible de faire une évaluation d'ensemble du "déficit de compétences".

Elaboration et prestation d'une formation nationale

Une des difficultés inhérentes à la mise en place d'un système cohérent et efficace de passation des marchés de l'Etat, tient au fait que le processus de passation des marchés est fragmenté en des centaines ou des milliers d'entités responsables de la passation des marchés situées dans différents ministères du gouvernement, dans ses agences, administrations locales et autres organismes publics. La création d'une organisation centrale -- un office d'Etat pour la passation des marchés publics -- chargée de la préparation des outils de

formation et de coordonner, puis de contrôler l'exécution de la formation, est essentielle que ce soit pour répondre à cette fragmentation, pour réagir devant la grande demande de formation ou encore compte tenu du calendrier serré fixé pour la réforme des systèmes de passation des marchés dans le contexte de l'adhésion à l'UE. La plupart des pays d'Europe centrale et orientale ont mis en place des offices de passation des marchés publics qui montrent la voie dans le domaine de l'élaboration et de la diffusion des programmes de formation dans le domaine de la passation des marchés publics, tout en assumant la responsabilité de l'élaboration des grandes orientations.

La formation assumera nécessairement des allures différentes d'un pays à l'autre, compte tenu de leur différences de culture ou de structure juridique et institutionnelle. Les conditions du marché, en évolution constante -- de même que la transformation de l'environnement législatif et réglementaire -- plaident d'ailleurs en faveur de la mise en place d'un système de formation souple et fondé sur les compétences. Une telle souplesse sera rendue possible grâce à la mise en place de programmes de formation modulaires fondés sur "l'approche systèmes" dans le domaine de la formation. Ces programmes correspondront à une ou à plusieurs des catégories de personnels tout en tenant compte des différences entre les compétences à l'entrée.

L'amélioration continue des programmes et la mise en place progressive de cycles de formation spécialisés pour les personnels d'encadrement, le personnel juridique et les arbitres du processus de mise en concurrence permettront une mise à niveau continue par rapport aux connaissances les plus récentes et aux meilleures pratiques. La mise en place de programmes spécialement conçus pour correspondre à différents niveaux de service tracera la voie pour la certification des responsables de la passation des marchés publics et le début d'une ère de professionnalisme et de responsabilité dans la passation des marchés publics.

Suite à la p.9 ➤

Le contexte juridique international de la passation des marchés publics par

Par Gosta Westring

Un grand nombre d'administrations d'Europe centrale et orientale connaissent des difficultés parce que leur législation relative à la passation des marchés publics est fondée sur le modèle des Nations Unies (CNUDCI, en anglais UNCITRAL), et non sur les directives afférentes de l'UE. Il est également exigé des gouvernements qu'ils se soumettent le cas échéant aux exigences de l'Organisation Mondiale du Commerce et de la Banque Mondiale relatives à la passation des marchés publics. L'article suivant démêle cet écheveau d'exigences légales et précise l'impératif de la réforme des procédures de passation des marchés publics dans le contexte de l'adhésion à l'UE.

Beaucoup de pays d'Europe centrale et orientale ont adopté une législation relative à la passation des marchés publics et se sont ainsi soumis à l'influence de l'Union européenne, des institutions internationales bailleurs de fonds et de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Dans leur choix d'une approche correcte concernant la législation dans le domaine de la passation des marchés publics -- nécessaire tant pour donner satisfaction aux exigences de l'UE que pour atteindre d'autres objectifs de politique nationale ou internationale -- ces pays ont dû répondre à deux questions principales :

1) Leur est-il demandé de transposer littéralement les directives de l'UE dans leur législation nationale, ou leur est-il laissé une certaine latitude pour les concilier avec leur pratiques, leurs concepts et leur vocabulaire nationaux ?

2) Le respect des directives de l'UE suffit-il à donner satisfaction à tous les intérêts nationaux en la matière, et si ce n'est pas le cas, comment convient-il de fondre les dispositions fondées sur les directives de l'UE avec celles qui sont rédigées en premier lieu pour servir d'autres intérêts, tels que la conformité avec d'autres obligations internationales ou avec l'intérêt national (économie, efficacité, environnement, emploi, etc.), en un seul texte ?

Pour répondre à ces questions, les gouvernements doivent se familiariser avec l'environnement international relatif à la législation sur la passation des marchés.

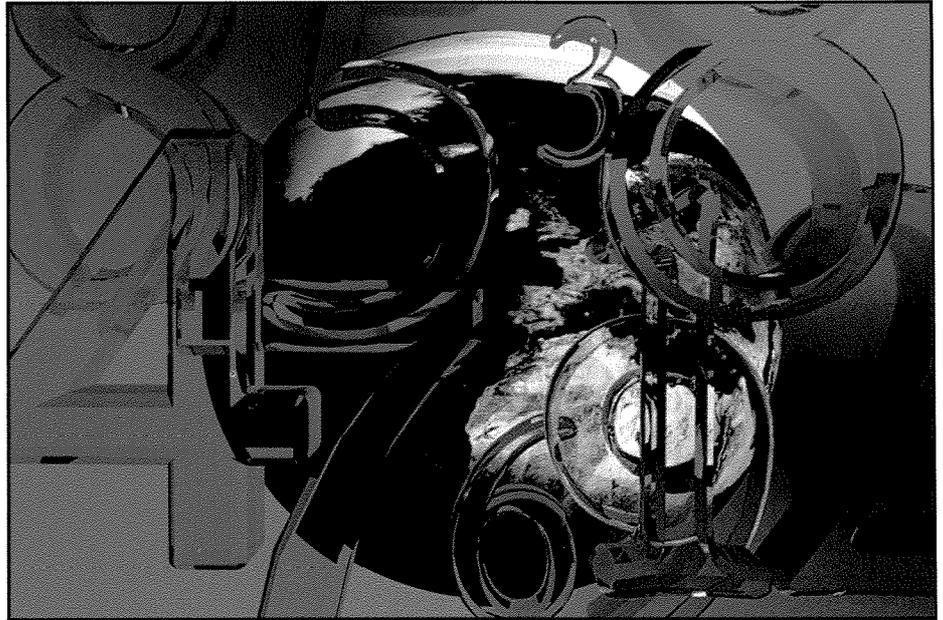


Image: Bank/Timer © Dornier

Caractéristiques des modèles internationaux

Il existe une pléthore de textes juridiques et de documents offrant un avis juridique, qui sont susceptibles d'inspirer les gouvernements d'Europe centrale et orientale attelés à la tâche de créer un système moderne de passation des marchés publics. Les modèles qui sont le plus souvent préconisés, et même parfois imposés, sont les directives de l'UE en matière de passation des marchés de l'Etat, l'Accord sur les marchés publics (AMP), conclu dans le contexte de l'OMC, la Loi type de la CNUDCI, et les directives de la Banque Mondiale sur la passation des marchés (voir encart, page 6).

Les modèles de l'UE, de l'AMP et de la Banque Mondiale expriment des politiques et des concepts précis soutenus par des pays qui ont des approches nationales différentes à la passation des marchés de l'Etat. Dans une certaine mesure, ils constituent le résultat de négociations entre des pays inspirés par des intérêts et des objectifs différents lorsqu'il s'agissait de marquer le produit final de leur propre empreinte. La Loi type de la CNUDCI est également le produit d'un effort international. Les rédacteurs, néanmoins, étaient les membres d'un groupe de travail qui ne défendaient aucun intérêt national particulier, et ils

étaient soutenus par le département juridique des Nations Unies. Le modèle de loi comportait, également, un ensemble de recommandations destinées aux législateurs, fondés sur l'expérience et le jugement professionnel des personnalités qui participaient au groupe de travail.

Pour les pays d'Europe centrale et orientale, la réglementation en matière de passation des marchés publics est apparue comme une exigence nouvelle, dans le contexte de la législation associée à une économie de marché, elle-même associée à la libéralisation des économies planifiées. Si quelques pays de la région -- tels que l'Estonie, la Lettonie et la Pologne -- se sont reportés à leur histoire antérieure à la période communiste pour retrouver un langage de référence, la plupart des pays ont été en mesure de se confronter aux modèles internationaux existants avec un esprit ouvert.

Ouverture, égalité de traitement et transparence

Comme le font les directives de l'UE, l'AMP et les directives de la Banque Mondiale sur la passation des marchés se fondent sur l'hypothèse que les pays auxquels elles s'adressent disposent dès à présent d'une loi sur la passation des marchés assortie ou non de règlements. Ces régimes internationaux

les gouvernements d'Europe centrale et orientale

surimposent à la réglementation nationale des règles destinées à encourager la concurrence internationale et à décourager les pratiques qui favorisent les fournisseurs locaux par rapport à ceux d'un groupe donné de pays, qu'il s'agisse des Etats Membres de l'UE, des signataires de l'AMP ou des membres de la Banque Mondiale.

Les directives de l'UE ne concernent que les contrats d'un montant supérieur à certains seuils, ce qui signifie pour beaucoup de plus petites entités de passation de marchés que la norme à suivre est celle de la réglementation nationale, qui n'est soumise qu'aux dispositions de base du Traité de Rome, lequel interdit d'une manière générale les traitements discriminatoires à l'endroit des fournisseurs et des candidats des autres Pays Membres. Cette constatation est également vraie pour l'AMP et pour les directives de la Banque Mondiale sur la passation des marchés : sous l'égide de l'un et de l'autre de ces régimes, il existe des seuils en dessous desquels s'appliquent les procédures nationales dans toute la mesure où elles n'entrent pas en conflit avec les règles de base relatives à la non-discrimination et à l'équité.

La caractéristique principale des régimes mis en place par l'Union Européenne, l'AMP et la Banque Mondiale pour la passation des marchés est ainsi leur insistance sur le fait que les contrats importants doivent être attribués suivant des procédures spécifiques mises en place pour assurer :

- *l'ouverture* : publicité active et préférence donnée aux appels d'offres ouverts ;
- *l'égalité de traitement* : des spécifications neutres et des critères objectifs d'attribution ; et
- *la transparence* : un ensemble de règles clairement définies, appliquées d'une manière prévisible et sous le regard du public.

Alors que ni le schéma de l'UE, ni celui l'AMP ne citent spécifiquement l'économie ou l'efficacité de la passation des marchés publics comme des objectifs d'ensemble, les avocats de ces systèmes font généralement valoir que l'ouverture, l'égalité de traitement et la transparence produisent des résultats intéressants au regard de l'économie et de l'efficacité. Les directives de la Banque Mondiale sont plus explicites

lorsqu'elles désignent l'économie et l'efficacité comme objectifs principaux. Dans leur ensemble, les systèmes de passation des marchés publics souffrent dans les faits d'une certaine tension interne entre les différents objectifs recherchés, et, en fin de compte, la défense des règles tend à devenir un sujet de préoccupation pour toutes les parties en présence.

La loi type de la CNUDCI

La Loi type de la CNUDCI a été adoptée en 1994, après une période de gestation de huit ans, au cours de laquelle plusieurs projets avaient circulé parmi les membres d'un groupe de travail composé de représentants de pays répartis sur l'ensemble du globe, auxquels la Banque Mondiale et un secrétariat du Département juridique des Nations Unies ont apporté leur collaboration. La Loi est assortie d'un guide destiné à assister le législateur dans son évaluation et l'application de la loi.

La Loi type résume les principes généraux applicables à la passation des marchés publics, fait une description des différentes méthodes de passation des marchés, et présente les procédures qui doivent être suivies en cas de plainte. Comme l'indique son titre, la Loi type n'a pas le caractère d'un traité et ne prétend pas l'acquiescer. Il s'agit bien d'un modèle susceptible d'inspirer la législation nationale. Dans ces conditions, alors que l'AMP et les directives de l'UE sur la passation des marchés confèrent des droits et des obligations mutuelles aux Etats concernés, et que les directives de la Banque Mondiale sur la passation des marchés doivent être suivies par tous ceux qui souhaitent emprunter à la Banque, la Loi type de la CNUDCI n'a aucun effet contraignant. Son autorité repose sur la qualité du travail qui lui a donné naissance et du soutien général que l'Assemblée Générale des Nations Unies a donné au produit fini.

Comme le précise le *Guide pour l'incorporation dans la loi interne de la Loi type de la CNUDCI*, les recommandations ont été rédigées en gardant tout particulièrement à l'esprit ces Etats "dont les systèmes économiques sont en transition" et où "la réforme du système de

la passation des marchés est la pierre angulaire des réformes législatives actuellement entreprises pour accroître l'orientation de l'économie vers le marché".

Depuis 1994, nombre de pays d'Europe centrale et orientale ont utilisé la Loi type de la CNUDCI pour la rédaction ou l'amendement de leur système national de passation des marchés : c'est notamment le cas pour l'Albanie, l'Estonie, la Hongrie, la Lettonie, la Lituanie, la Pologne, la République tchèque, la Russie, la Slovaquie et la Slovénie. Dans la plupart de ces pays, le travail législatif a été accompli avec le soutien financier d'organisations internationales telles que la Banque Mondiale, ce qui a contribué à conférer aux différentes lois nationales une structure commune et des points communs sur des points essentiels. Dans ces conditions, malgré certaines différences, on peut dire que les législations relatives à la passation des marchés publics dans les pays d'Europe centrale et orientale sont fondées sur la Loi type de la CNUDCI, qui est l'unique structure législative de son espèce. Lorsque ce travail a été accompli, peu d'attention avait été donnée à la compatibilité des lois avec les directives de l'UE.

Les arrangements institutionnels

Le Livre vert de 1996 intitulé *Les marchés publics dans l'Union Européenne -- Pistes de réflexion pour l'avenir* relève la nécessité d'un contrôle de l'application correcte du cadre juridique existant en matière de passation des marchés publics dans les Etats Membres. Le Livre vert étudie les moyens qui permettront d'améliorer les procédures d'attribution des contrats avec l'Etat et de conformité avec les exigences de publicité de l'UE. Les directives de l'UE ne donnent, cependant aucune instruction aux Etats membres pour l'adoption d'arrangements institutionnels et administratifs particuliers, afin de garantir le respect des règles de passation des marchés. L'obligation d'assurer le respect des directives est du ressort des Etats Membres.

L'AMP procède de la même manière : l'Article XXI consacré aux institutions ne fait que créer un comité de représentants des Etats signataires pour donner aux parties la possibilité de se consulter mutuellement sur

toutes les questions qui concernent la mise en oeuvre de l'accord. De la même manière, les prêts de la Banque Mondiale sont accordés aux gouvernements, et il est fait obligation aux gouvernements emprunteurs, et non pas directement à telle ou telle agence particulière, de garantir le respect des procédures convenues de passation des marchés. La Loi type de la CNUDCI propose que l'Etat qui adopte une loi sur la passation des marchés publics en se fondant sur la Loi type précise l'organisme ou l'autorité qu'il autorise à promulguer les règlements relatifs à la passation des marchés, afin d'atteindre les objectifs et mettre en oeuvre les dispositions de la loi. A cela près, il n'existe aucune recommandation dans la Loi type au sujet des arrangements institutionnels et administratifs nécessaires pour assurer sa mise en oeuvre dans de bonnes conditions.

Dans ces conditions, alors que beaucoup de pays d'Europe centrale et orientale ont choisi de confier l'autorité de contrôle à une

institution spécialisée, il ne leur est pas imposé de le faire. Un autre point à régler, concernant les arrangements institutionnels, a pour objet la définition des entités qui sont tenues de suivre la réglementation sur la passation des marchés et l'autorité qui est déléguée à ces entités de passation des marchés. La définition qu'en donne l'UE étend la notion au secteur privé (c'est le cas, par exemple, pour certains services). Les négociations de l'AMP ont essentiellement traité de l'étendue du champ couvert et, dans ce contexte, en particulier elles ont porté sur une énumération des entités qui, à la marge du secteur public, devaient être placées sous l'égide de l'AMP.

La définition des entités de passation des marchés va de pair avec la question de l'autorité déléguée à chacune de ces entités. Une passation efficace des marchés exige des prises de décisions rapides et professionnelles, et une délégation d'autorité à chaque entité de passation des marchés est généralement considérée comme nécessaire.

Telle est la politique que reflètent la plupart des lois en Europe centrale et orientale. Certains gouvernements souhaiteront, néanmoins, voir les attributions de contrats particulièrement importants être visés par une autorité supérieure.

Gérer les tensions entre les différentes exigences internationales

Un accord de prêt entre la Banque Mondiale et l'un de ses créanciers comporte en général une annexe spéciale stipulant comme règle générale que la passation des marchés réalisée à la suite du prêt sera faite par "appel d'offres concurrentiel et international" en conformité avec les directives de la Banque. Exceptionnellement, la Banque acceptera que les contrats dont le montant est inférieur à un seuil convenu soient accordés suivant une procédure simplifiée, par exemple en demandant les prix consentis.

La procédure internationale d'appels d'offres concurrentielles est décrite dans les directives

Règles et directives internationales sur la passation des marchés publics

Union Européenne

97/52/CEE Directive du Conseil, du 13 Octobre 1997, modifiant les directives 92/50/CEE, 93/36/CEE, 93/37/CEE portant coordination des procédures de passation des marchés publics des services, des marchés publics de fournitures et des marchés de travaux publics, respectivement ;

93/36/CEE Directive du Conseil, du 14 juin 1993, portant coordination des procédures de passation des marchés publics de fournitures ;

93/37/CEE Directive du Conseil, du 14 juin 1993, portant coordination des procédures de passation des marchés publics de travaux ;

93/38/CEE Directive du Conseil, du 14 juin 1993, portant coordination des procédures de passation des marchés dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports et des télécommunications ;

92/50/CEE Directive du Conseil, du 18 juin 1992, portant coordination des procédures de passation des marchés publics de services ;

89/665/CEE Directive du Conseil, du 21 décembre 1989, portant coordination des dispositions législatives, réglementaires et administratives relatives à l'application des procédures de recours en matière de passation des marchés publics de fournitures et de travaux ;

92/13/CEE Directive du Conseil, du 25 février 1992, portant coordination des dispositions législatives, réglementaires et administratives relatives à l'application des règles communautaires sur les procédures de passation des marchés des entités opérant dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports et des télécommunications.

Organisation Mondiale du Commerce

Accord sur les Marchés publics en date du 15 avril 1994.

Banque Mondiale

Directives concernant la passation des marchés financés par les prêts de la Banque Mondiale et les crédits de l'IDA, janvier 1995, rév. janvier et août 1996.

Nations Unies

Loi type sur la passation des marchés de biens, de travaux et de services, Rapport de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international sur les travaux de la vingt-septième session, Documents officiels de l'Assemblée générale des Nations unies, quarante-neuvième session, Supp. No. 17, Document NU A/49/17 (1994)

de la Banque dans un langage qui, du moins traditionnellement, consentait une certaine liberté d'action à l'emprunteur. La Banque est devenue progressivement moins souple dans ses exigences et elle a fait une obligation aux emprunteurs d'utiliser les documents normalisés pour la passation des marchés chaque fois que l'accord de prêt prescrit un appel d'offres international et compétitif. L'accord de prêt stipule également que les termes de l'accord sont contraignants quelles que soient par ailleurs les dispositions contraires que pourraient contenir les lois du pays emprunteur.

Il ne devrait y avoir aucune raison de craindre que les dispositions contenues dans un accord de prêt avec la Banque (ou avec une autre institution internationale de financement) entrerait en conflit avec les directives de l'UE, puisqu'elles font toutes l'exception des passations de marchés publics "soumises à la procédure particulière d'une organisation internationale". Dans ces conditions, lorsque les emprunteurs utilisent l'argent qu'ils ont emprunté et qu'ils sont dans l'obligation de suivre les règles de leur organisme international bailleur de fonds, les dispositions de l'accord de prêt prennent la priorité sur les directives de l'UE.

En résumé, les conditions imposées par la Banque Mondiale pour ses prêts sont telles qu'elles excluent toute possibilité de tension entre les règles de la Banque Mondiale et les règlements nationaux en stipulant que les directives de la Banque en matière de passation des marchés ont le pas sur toute autre disposition nationale.

La Loi type de la CNUDCI au regard des directives de l'UE

A la différence de la Loi type de la CNUDCI, les directives de l'UE sont contraignantes. La première ne peut en aucun cas acquérir une priorité sur les directives de l'UE comme sont susceptibles de le faire les procédures relatives à la passation des marchés convenues avec la Banque Mondiale.

Dans ces conditions, les pays qui disposent de législations élaborées à partir de la Loi type de la CNUDCI devront envisager de les

amender dans différents domaines pour ce qui est des contrats d'un montant supérieur aux seuils de l'UE. A titre d'exemple, la Loi type envisage qu'un Etat puisse, en se fondant sur sa réglementation ou sur une loi, exclure les participants de certaines nationalités. Ce type d'exclusion serait en conflit avec les normes et les directives de base de l'UE, si elle s'applique à un Etat Membre ou à un membre de l'AMP, mais pas autrement.

Pour ce qui est des méthodes de passation des marchés, la Loi type définit un ensemble de procédures qui tranchent avec les directives de l'UE autant pour leur nom que pour les critères sur lesquels elles se fondent. Même si les principes sous-jacents sont les mêmes -- une concurrence loyale et transparente -- les différences de langage et de fond ont toutes les chances d'être considérées par la Commission Européenne comme trop importantes pour être acceptables. Par ailleurs, les critères retenus par la Loi type pour l'attribution des contrats sont plus complets, mais ils ne sont probablement pas incompatibles avec les critères d'attribution dans l'UE. Il reste que l'Article 34 (4) (d) de la Loi type autorise la préférence pour les offres des soumissionnaires nationaux. Il est clair qu'une telle préférence contreviendrait aux directives de l'UE et aux dispositions de base du Traité.

Compte tenu de ces incompatibilités -- et du fait que les directives de l'UE établissent une distinction entre la passation des marchés dans les "secteurs classiques" de celle dans les secteurs des services dans des termes qui requièrent une rédaction nouvelle et attentive des lois nationales -- il semble difficile d'amender une loi fondée sur la Loi type de la CNUDCI d'une manière suffisante pour satisfaire la Commission Européenne.

La transposition des directives de l'UE

Les négociations sur l'adhésion préciseront si les directives de l'UE devront être transposées littéralement dans le droit national. L'expérience acquise par les derniers pays à avoir adhéré, telles que la Suède, porte à croire qu'il y a de fortes chances que la Commission Européenne continue à insister sur la nécessité d'un strict respect des normes

de base et d'amendements essentiels de rédaction. Cette réponse doit encore être développée pour ce qui est des directives relatives aux recours : ici les exigences de l'UE sont établies plus en termes d'objectifs à atteindre qu'en termes de prescriptions à proprement parler. Dans ces conditions, les pays candidats à l'adhésion devront élaborer des procédures de recours qui soient en harmonie avec l'approche d'ensemble du pays à la sanction de la loi.

Pour ce qui concerne les procédures de passation des marchés dans leur ensemble, le fait demeure que les directives ne concernent que les contrats majeurs, ce qui laisse chaque nouvel Etat Membre libre d'inventer et de mettre en place des procédures adaptées aux autres -- et très nombreux -- contrats, en fonction de ce qu'il estimera le plus opportun, dans toute la mesure ou les obligations de base du Traité de Rome sont respectées.

Dans ces conditions, toute nouvelle réglementation sur la passation des marchés dans les pays d'Europe centrale et orientale pourrait comporter "deux étages", de telle sorte que la réglementation qui s'applique aux contrats importants soit parfaitement alignée sur les directives de l'UE et que les contrats de moindre importance soient accordés selon d'autres procédures, sans doute plus simples. D'un autre côté, l'UE pourra choisir de ne pas encourager la multiplicité des principes, des procédures de base et des organisations pour la passation des marchés, qu'elle soit supérieure ou non aux seuils. Si, malgré tout, un système à deux étages devait être adopté, le législateur devrait affronter une autre décision de politique : convient-il que les procédures de recours mises en place pour satisfaire aux exigences de l'UE soient également ouvertes aux plaintes afférentes aux contrats d'un montant inférieur aux seuils ? ♦

Gosta Westring est avocat international au Advokatsfirman Cederquist. Il peut être contacté à Stockholm au tél. : (46.8) 463.65.00. De même que pour les autres articles publiés dans ces colonnes, les opinions exprimées ici par l'auteur n'engagent que ce dernier. TGP publiera la position officielle de la Commission Européenne sur les questions touchant la passation des marchés dans une parution ultérieure. Pour un aperçu d'ensemble sur la législation relative à la passation des marchés publics dans les pays d'Europe centrale et orientale, voir Hüpkens, "Public Procurement in Central and Eastern Europe", Public Procurement Law Review, No. 6, 1997, pp. 49-91.

Le développement du système de passation des marchés de l'Etat en Pologne

Par Piotr-Nils Górecki

La Pologne peut être citée comme l'exemple d'un pays d'Europe centrale et orientale où, dans un délai relativement bref, un système opérationnel de concurrence pour les dépenses publiques a été adopté et mis en oeuvre. Le système de passation des marchés publics est un des plus avancés parmi les pays candidats à l'adhésion à l'Union Européenne.

La Pologne a commencé la réforme de son système de passation des marchés publics en 1991 en étudiant les systèmes de passation des marchés dans les démocraties occidentales, puis en rédigeant un projet de loi instituant un nouveau système national. Après des examens laborieux menés par le Conseil des Ministres et par le Parlement, ce dernier a adopté la Loi sur la passation des marchés publics ("la Loi") le 10 juin 1994. La loi représente une innovation radicale par rapport aux pratiques anciennes. Elle n'a pas consisté en un amendement de la loi existante, mais a choisi de créer quelque chose d'entièrement neuf.

Quatre éléments clef ont contribué au succès de la création du système polonais de passation des marchés publics : 1) le système juridique ; 2) l'Office de passation des marchés publics ("l'Office") ; 3) la diffusion des informations et la formation ; et 4) la mise en place d'un dispositif de contrôle efficace et rapide.

La structure juridique

Le système polonais de passation des marchés publics fonctionne sous l'égide de la Loi depuis bientôt quatre ans. Il a été amendé deux fois pour en clarifier les règles et les définitions, pour en élargir le champ d'action, en décentraliser les fonctions et en augmenter la transparence. Un autre aspect important de ces changements a consisté dans l'ouverture de la passation des marchés publics aux petites et moyennes entreprises.

Le système polonais, à l'instar de ceux des Etats Membres de l'Union Européenne, est fondé sur plusieurs principes transparents :

- une définition claire de la passation des marchés et de ses méthodes
- une réglementation opérationnelle



Image Bank/Tim Bisher

- des exigences de publication pour les appels d'offres
- des critères clairs pour l'octroi des contrats
- l'obligation de diffuser les informations
- le droit au recours

L'Office de passation des marchés publics

Le système polonais de passation des marchés publics est caractérisé par son aspect décentralisé, et les entités de passation des marchés sont au coeur même des opérations. L'Office de passation des marchés publics joue un rôle d'orientation et de coordination, et il ne passe aucun marché, si ce n'est pour ses propres besoins. Sa fonction principale consiste à préparer et à diffuser les informations relatives aux procédures et aux marchés. L'Office emploie 55 personnes, qui travaillent dans cinq départements. Le Président est directement responsable devant le Premier Ministre.

Les exigences de base d'un système transparent reposent sur la garantie de la diffusion des informations. Les annonces relatives aux marchés publics passés sous l'égide de la Loi sont publiés dans le *Bulletin des marchés publics* publié par le Président de l'Office. Le *Bulletin* est ainsi publié de quatre à cinq fois par semaine. Les annonces sont rédigées en polonais. En

1997, plus de 25 000 annonces ont figuré au *Bulletin*, qui peut également être trouvé sur le site Internet à l'adresse : <http://www.uzp.gov.pl>.

La publication des annonces dans la presse est entièrement laissée à la discrétion des media, qui sont libres de publier une mention après sa parution dans le *Bulletin*.

La formation

L'Office prend l'initiative de cours de formation fournis par des institutions de l'administration publique et des organismes autonomes, des établissements de formation et d'autres entités intéressées en la matière, les organise, les coordonne et en assure le financement. L'Office oriente ses activités en quatre directions principales :

- la formulation et la fourniture d'avis sur les programmes de formation, les directives méthodologiques et la rédaction de textes ;
- l'organisation et la prestation de cours de formation, de même que la coordination et la surveillance de la mise en oeuvre de programmes de formation ;
- la tenue de cours de "formation de formateurs" qui préparent les instructeurs à leurs prestations ; et
- la création d'un réseau de centres de formation.

La plupart des participants aux cours de formation sont des fonctionnaires responsables de la dépense des deniers de l'Etat. En outre, de plus en plus d'entrepreneurs -- les soumissionnaires potentiels -- manifestent leur intérêt en participant à des cours de formation sur les procédures de passation des marchés publics.

A l'heure actuelle, le système de formation est fondé sur deux programmes de formation de base, sur des cours de formation spécialisés, et sur un programme de "formation de formateurs". Ce dernier comprend un cours pour les formateurs dans les six matières suivantes :

- les aspects économiques et financiers de la passation des marchés publics
- les appels d'offres limités et non limités
- les appels d'offres à deux étages et les négociations concurrentielles
- les contrats de fournitures et de services et leur gestion
- les contrats de travaux de construction et leur gestion
- les contrats de fourniture de systèmes de technologies de l'information et les services de soutien et leur gestion

Plus de 50 000 personnes ont reçu une formation à la passation des marchés publics entre 1994 et 1997.

Les procédures de plaintes

Une procédure de plainte commence dès lors qu'un fournisseur intéressé ou un contractant soumet une plainte écrite à l'entité de passation des marchés. Sur la résolution ou le rejet de la plainte, ou en cas d'impossibilité de résoudre la plainte dans les sept jours de son dépôt, le soumissionnaire intéressé peut interjeter un appel auprès du Président de l'Office de passation des marchés publics.

Une des règles principales qui s'appliquent aux procédures d'appel concerne la rapidité des opérations (un comité de trois arbitres examine l'appel dans un délai de 14 jours). Un appel est examiné par un comité de trois arbitres choisis sur une liste d'arbitres dressée par le Président de l'Office. Un des arbitres est choisi par le fournisseur ou par

le contractant qui a interjeté appel, un est choisi par l'entité de passation des marchés, et un est choisi par le Président de l'Office. Si la partie ne choisit pas un arbitre, le Président le fait à sa place. Le Président nomme le président du comité d'arbitres, qui sont neutres et ne représentent pas les intérêts de la partie plaignante.

A la suite de l'examen, le comité retient ou rejette l'appel et évalue le coût de la procédure. Si l'appel est retenu, le comité peut requérir de l'entité de passation des marchés qu'elle exécute ce qui lui est demandé ou qu'elle renouvelle sa procédure. Il peut également déclarer une action invalide à l'exception de l'action de signature d'un contrat de marché public, ou de l'annulation du processus de passation du marché public. Le comité ne peut pas interrompre un appel ou autoriser un accord entre les parties en présence. Les décisions des cours de conciliation créés par le Code de procédure civile sont applicables aux actions en appel.

Depuis 1995, environ 2 000 appels ont été entendus et tranchés.

Bâtir sur le succès

L'avis rendu par la Commission Européenne sur la demande d'adhésion de la Pologne à l'UE confirme la confiance qu'a l'Office dans le fait que son principal succès, c'est-à-dire dans la mise en place d'un système cohérent, transparent et efficace. Il reste que beaucoup de travail doit être fait pour parfaire l'harmonisation avec les directives de l'UE et avec l'Accord sur les Marchés Publics de l'Organisation Mondiale du Commerce. Les travaux devraient aboutir en 1998. L'objectif est d'harmoniser entièrement la structure juridique polonaise avec la réglementation mise en oeuvre dans l'Union européenne. Ces actions porteront essentiellement sur l'extension du champ de la loi afin qu'il englobe entièrement les services, qu'il harmonise le système des recours, et qu'il règle des détails techniques tels que les délais et les seuils. ♦

Piotr-Nils Górecki est le chef de l'unité d'adhésion à l'Union européenne et des relations extérieures à l'Office polonais de passation des marchés publics. Il peut être contacté à Varsovie au tél. : (48.22) 622.65.82; fax : (48.22) 629.16.32. Voir également TGP, Vol. I, No. 1, p. 4, 1995.

► suite de la p.3

En outre, la formation d'associations nationales de passation des marchés devrait être encouragée pour accroître la professionnalisation par la formation et pour favoriser les échanges de techniques nouvelles d'acquisition, tirant parti des meilleures pratiques.

Un réseau de formation

Pour ce qui concerne la mise en oeuvre de la formation, l'office de passation des marchés publics pourra envisager de constituer un réseau d'institutions nationales de formation (comprenant par exemple les universités et les centres dépendants de l'administration publique). Dans chacune de ces institutions, une équipe de base de formateurs sera formée et certifiée par l'office. En outre, et pour assurer la qualité de la formation, il conviendrait que l'office surveille, à l'origine, la formation et la certification de tous les formateurs du réseau. Parallèlement aux cours formels de formation, d'autres méthodes d'amélioration des compétences pourront être progressivement adoptées, telles que des programmes sur CD-ROM, des vidéos, une formation "en interne" avec des moniteurs compétents, et des programmes de formation à distance utilisant l'Internet.

Enfin, la formation pour onéreuse qu'elle soit, l'est beaucoup moins que son absence, quels que soient les accommodements consentis sur la quantité et sur la forme. Le rapport sur investissement de la formation est considérable et il peut aisément être mesuré en termes d'économies dans les dépenses de l'Etat et d'amélioration de l'efficacité du personnel. Il conviendra dès lors de planifier et de mettre en oeuvre soigneusement les stratégies de formation sur une période de plusieurs années. ♦

George Jadoun est Chef, Unité de passation des marchés publics, Centre de formation de l'Organisation Internationale du Travail, Turin, Italie. Il peut être contacté au tél. (39.11) 693.65.12; fax : (39.11) 693.63.51; e-mail : G.JADOUN@itcilo.it.

La Lettonie sur la voie d'un système moderne de passation des marchés de l'Etat

par Edvins Parups

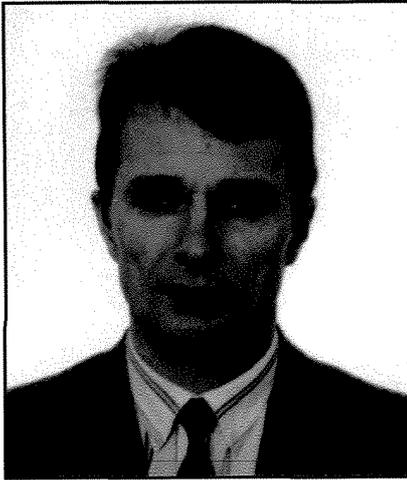


Photo prise à titre courtois

Edvins Parups

La Loi lettone sur la passation des marchés de l'Etat et des municipalités est entrée en vigueur en janvier 1997, et le Conseil des Ministres en a approuvé les règlements d'application deux mois plus tard. Ces étapes ont jeté les bases juridiques de la mise en place d'un système moderne de passation des marchés publics en Lettonie.

La Loi sur la passation des marchés de l'Etat et des municipalités ("la Loi") et ses règlements d'application ont mis en place le contexte juridique de la passation des marchés publics en Lettonie. Ils définissent "l'entité de passation des marchés" ; décrivent les procédures de passation des marchés publics ; précisent ce que doivent comporter les contrats de marchés publics et comment la comptabilité doit être conduite ; établissent les procédures de règlement des conflits ; et ils fixent les responsabilités de chaque institution et personne impliquée dans les procédures de passation des marchés.

En 1994, les travaux ont commencé pour établir un nouveau système de passation des marchés (la réglementation adoptée au milieu des années 20 avait été abolie pendant l'occupation soviétique de la Lettonie). Dans un premier temps, le Conseil des Ministres a adopté des règlements "sur les fournitures et les services requis par l'Etat". Parallèlement, la rédaction de la nouvelle loi a été mise en route. Depuis 1997, tant les institutions de l'administration centrale que les administrations locales sont tenues d'appliquer les procédures pour l'attribution de contrats prévues par la Loi.

Les difficultés rencontrées au début

La Loi est fondée sur la Loi type de la CNUDCI (en anglais UNCITRAL). Il se fait, malheureusement, que cette approche crée d'importants problèmes à un Etat en cours d'adhésion à l'Union européenne, dans la mesure où cette Loi type n'est pas en tous points conforme aux directives de l'UE. Et pourtant, la Lettonie n'est pas isolée : il est notoire que la plupart des pays d'Europe centrale et orientale connaissent les mêmes difficultés puisqu'ils ont suivi la même approche.

Mis à part ce problème, la Loi présente certaines faiblesses, dont le plus grave est celui de l'insuffisance de son système de recours. Dans les faits, les soumissionnaires ne disposent que de peu de possibilités pour demander un nouvel examen administratif contre une décision erronée ou illégale prise par une institution publique. Il est vrai que les soumissionnaires perdants qui estiment avoir subi des pertes ou des dommages à la suite d'une infraction à la loi de la part de l'entité de passation des marchés au cours de la procédure d'appel d'offres, peuvent avoir recours devant le tribunal. Mais sur une année, l'expérience nous a permis de constater qu'aucun soumissionnaire n'y a eu recours.

Un système qui fonctionne

Le département de contrôle de la passation des marchés de l'Etat et des municipalités a été mis en place dans le ministère des Finances pour surveiller l'application de la Loi par les entités de passation des marchés. Cet organisme recueille les informations statistiques et autres ; il fournit une aide et des consultations aux entités de passation des marchés ; et il rédige des propositions sur la politique en matière de passation des marchés à l'intention du gouvernement. Le département fait également office de secrétariat pour la Commission des recours, qui comprend des représentants du ministère des Finances, du ministère de l'Economie et du ministère de la Justice.

Pour résumer les résultats obtenus en 1997, il est possible d'affirmer que le principal succès obtenu a été de mettre le système de passation des marchés publics de la Lettonie dans un ordre acceptable. Bien que le système demeure, de plusieurs points de vue, insuffisamment développé, et que des avis critiques fassent valoir

que la loi a imposé une bureaucratie plus lourde, il fonctionne malgré tout assez bien. Les principales difficultés proviennent des malentendus dans l'opinion publique et de sa connaissance insuffisante du nouveau système. Nous estimons que notre tâche prioritaire consiste à éduquer cette population, à lui fournir des informations, et à créer un réseau de professionnels dans la passation des marchés publics.

La contribution de Phare à la passation des marchés publics

L'assistance du Programme Phare de l'UE a essentiellement bénéficié à la Lettonie pour ce qui est de la formation. Les cent agents de la "tranche supérieure", responsables de la passation des marchés publics ont suivi une formation au cours de séminaires de quatre jours. Ceci a jeté une base réelle pour un système de formation. Grâce aux avis et au financement de Phare, un programme et des matériels de formation ont été élaborés, et des formateurs locaux ont été formés.

Phare a également fourni un conseil juridique (pour l'analyse de la législation et pour la proposition des étapes suivantes). Puisque l'harmonisation de la Loi avec les directives de l'UE est l'une des tâches principales pour l'avenir immédiat – compte tenu de l'importance du secteur des services dans l'économie de la Lettonie – nous sommes actuellement attelés à la rédaction de la Loi sur les Travaux publics, sur les fournitures et sur les services.

Pour l'avenir, les projets concernent les amendements à la Loi existante sur la passation des marchés de l'Etat et des municipalités. Ces amendements devraient mettre au clair le système des recours. Dans la mesure où il n'existe en Europe aucun modèle commun d'institution indépendante chargée de gérer ces questions, nous prévoyons un long débat à son sujet. En outre, il faudra travailler à la préparation d'une documentation standardisée.

La Lettonie s'est engagée sur la longue route de la mise en place d'un système moderne de passation des marchés. L'attitude du public évolue par rapport à la passation des marchés publics, et il appartiendrait aux fonctionnaires qui sont chargés de faire fonctionner le système de montrer la direction dans laquelle il conviendrait d'aller. ♦

Edvins Parups dirige le département de la passation des marchés publics au ministère des Finances de la Lettonie. Il peut être contacté à Riga au tél : (371.7) 22.97.73 ; fax : (371.7) 82.00.10 ; e-mail:edvins@fin.gov.lv.

Instaurer des procédures de recours dans la passation des marchés publics

par Jean-Philippe Nadal

Les directives européennes dans le domaine de la passation des marchés publics imposent l'instauration de procédures de recours. Il s'agit de donner aux entreprises soumissionnaires la possibilité de contester les décisions prises dans le cadre de la procédure de passation du marché public en garantissant la mise en œuvre de droits fondamentaux :

- que le recours soit examiné par une instance indépendante : il doit d'agir d'une instance juridictionnelle ;
- qu'il permette d'obtenir le respect des règles (européennes) de passation des marchés ;
- que la procédure de recours elle-même assure l'efficacité du recours par la rapidité de la prise de décision du juge (la règle impose au juge un délai maximal très bref pour prendre sa décision), la possibilité pour ce dernier d'intervenir sur les décisions des entités de passation des marchés publics (pouvoir d'annuler en tout ou partie les décisions incriminées) et/ou d'attribuer des compensations à l'entreprise lésée par les décisions irrégulières.

Cette démarche confère aux entreprises le pouvoir d'initier le contrôle de la bonne application des textes par les administrations. Il s'agit ici d'un élément essentiel du droit européen des marchés publics dans la mesure où l'instauration de telles procédures a été comprise par le législateur européen comme la garantie nécessaire à la mise en œuvre effective des procédures formelles de passation des marchés.

Il s'agit aussi d'un élément original par rapport notamment aux procédures mises en œuvre dans le cadre d'un financement international : le respect des procédures est garanti dans ce cas à titre principal par le contrôle direct exercé par le financeur (Banque mondiale, Banque régionale de développement) qui dispose de l'arme absolue du droit d'interrompre le financement en cas de violation des procédures.

Les principes fondamentaux

Cette démarche puise ses racines au cœur même des fondements de nos sociétés démocratiques et libérales. Elle met en

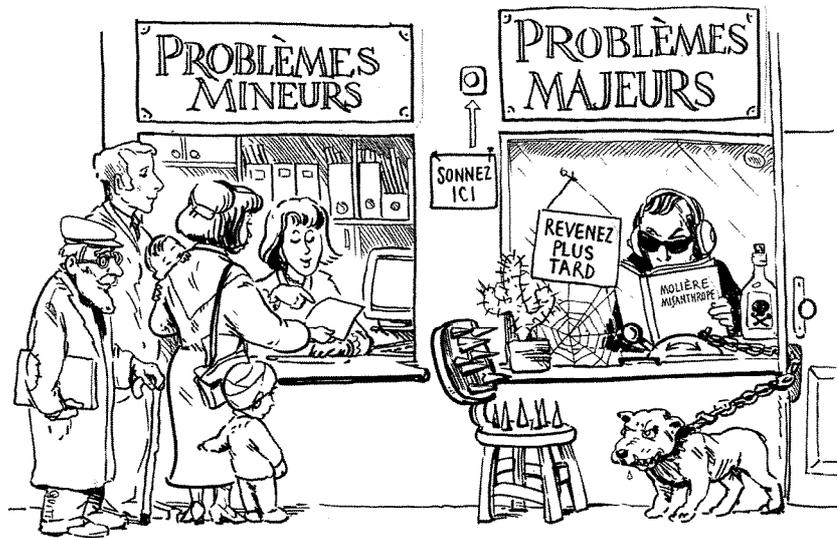


Illustration Isabelle Chitr

musique le principe de l'Etat de droit dans le domaine des marchés publics : le droit des marchés publics doit être respecté, une instance juridictionnelle doit pouvoir s'en assurer en toute indépendance du pouvoir exécutif. Elle applique les principes de libéralisme et de démocratie : l'entreprise, acteur principal, a le pouvoir d'initiative.

En vertu du principe de subsidiarité, autre principe fort de la construction européenne, les modalités mêmes de ces procédures relèvent de chaque Etat Membre et dépendent notamment de l'organisation constitutionnelle du pouvoir judiciaire dans chaque pays. C'est pourquoi les procédures de recours diffèrent assez sensiblement d'un pays à l'autre. Au-delà de certaines différences ne sont pas, aux yeux de la Commission européenne, justifiées juridiquement (débat en cours sur la transposition des directives), on peut mentionner les principales différences :

- elles pourront d'abord reposer sur l'organisation fondamentale du droit dans le pays : ordre de juridiction unique ou double (pays comme la France qui connaissent deux ordres de juridiction : les tribunaux compétents pour les affaires publiques, les tribunaux compétents pour les autres affaires) ; même lorsqu'il n'y a pas deux ordres distincts (une seule cour de cassation), certains pays ont spécialisé les tribunaux et chambres de la cour de cassation ;
- les recours en matière de marchés publics sont portés devant des juridictions de droit public ou de droit privé ;
- ces procédures de recours sont portées dans certains pays (Belgique, France, RU)

devant les juridictions existantes, alors que dans d'autres pays (Allemagne, Danemark, etc.) des juridictions particulières ont été créées pour la circonstance ;

- le recours juridictionnel doit être précédé ou non par un recours administratif auprès de la collectivité qui passe le marché, ou auprès d'une instance administrative.

Les gestion des appels en Europe centrale et orientale

A l'heure de l'intensification des travaux de rapprochement des législations des pays d'Europe Centrale et Orientale avec l'*acquis communautaire*, le chemin parcouru à ce stade par ces pays en la matière est divers. La plupart affiche dans leur loi sur les marchés publics un principe général de recours possible devant les tribunaux civils, sans accompagner ce droit de l'ensemble des garanties mentionnées au début de cet article. Suivant une orientation sans aucun doute liée au modèle de la CNUDCI qui a inspiré la plupart de ces législations, l'accent est davantage mis sur les procédures de recours administratifs devant une instance administrative (commission) dotée de pouvoirs d'intervention. Certains pays comme la Pologne et la Hongrie ont particulièrement développé cette approche. Celle-ci n'est pas sans rappeler certaines initiatives de pays membres (Danemark) avec l'institution d'organismes spécialisés. Elle fournit en toute hypothèse à n'en pas douter un cadre de transition très intéressant. ♦

Jean-Philippe Nadal est consultant dans le domaine de la passation des marchés publics. Il travaille pour AP CP Conseils. Il peut être contacté à Paris au tél. : (33.1) 42.16.90.90 ; fax : (33.1) 44.24.37.57 ; e-mail : 106026.1745@compuserve.com.

L'état de droit sous-tend l'économie de marché



Photo OCDE/Situa Thompson

L'OCDE a organisé un colloque sur "l'état de droit et le développement d'une économie de marché dans la Fédération de Russie", les 23 et 24 mars 1998 à Paris. Monsieur Veniamin Feodorovitch Yakovlev, Président du Tribunal Suprême d'Arbitrage de la Russie, et d'autres hauts responsables Russes, y ont échangé des réflexions avec des spécialistes du droit international sur l'état de droit, la sanction judiciaire, la corruption et une bonne gestion publique. Le Vice-Secrétaire général de l'OCDE Monsieur Kumiharu Shigehara a prononcé une déclaration d'ouverture, dont nous publions ci-dessous une version abrégée.

L'état de droit joue un rôle essentiel dans la transformation de l'économie et de la société russes. La Russie a parcouru un long chemin depuis qu'elle s'est, définitivement, engagée sur la voie des réformes économiques, il y a moins de dix ans. Le démantèlement de l'ancienne URSS a entraîné dans une large mesure l'effondrement des infrastructures

institutionnelles qui permettaient la mise en œuvre des politiques. Il a fallu entièrement les rebâtir.

A l'heure actuelle, les premiers fruits de ce processus lent et ardu peuvent enfin être recueillis. L'économie russe est à nouveau orientée à la hausse. L'inflation a été réduite. Pour ce qui est des infrastructures, les succès sont également impressionnants. En moins de dix ans, la Russie a réussi le tour de force de convertir une économie entièrement nationalisée et planifiée en une économie où le secteur privé joue, maintenant, un rôle moteur.

La transformation radicale de l'économie russe est au cœur de notre débat de ce jour. La Russie est un pays transformé, un vaste marché émergent. Mais les institutions et les procédures juridiques qui permettent de maintenir la cohérence d'un marché, quel qu'il soit, sont, elles, lentes à y prendre forme.

L'importance de ces principes, de ces institutions et de ces procédures qui constituent, à elles toutes, l'état de droit, doit être soulignée, dans toute sa diversité. Elles sont, politiquement, au centre d'un système de gouvernement démocratique, et elles garantissent l'équité et l'égalité avec laquelle les citoyens sont individuellement traités devant la loi.

Il demeure que l'impact de l'état de droit déborde de loin la simple sphère de la loi et de la politique. L'état de droit exerce un rôle économique majeur. Dans ce contexte, le renforcement de l'état de droit, en particulier dans le domaine de la fiscalité, tenait une place importante parmi les recommandations politiques contenues dans la deuxième enquête de l'OCDE sur l'économie russe, et qui ont été présentées aux principaux responsables du gouvernement russe à l'occasion de la mission effectuée à Moscou par le Secrétaire-général de l'OCDE en octobre de l'année dernière.

La réunion de ce jour est un moment important pour le Programme spécial de dialogue et de coopération de l'OCDE avec la Fédération de Russie. L'objectif de ce Programme est d'aider la Russie à mettre en place une véritable économie de marché, encadrée par des institutions démocratiques mais également de réunir de manière durable les conditions exigées pour l'adhésion de la Russie à l'OCDE, ce qui est, en fin de comptes, le but recherché par les uns et par les autres.

Les éléments-clé d'une structure juridique saine

Le Vice-Président Senior, et Conseiller général de la Banque Mondiale, Monsieur Ibrahim F.I. Shihata, a présenté l'exposé d'ouverture du colloque, pour décrire la composition d'une structure juridique saine. Il a déclaré à cette occasion qu' "il existe des exigences de base qui permettent le bon fonctionnement d'une économie de marché" et celles-ci "comprennent la sécurité physique, un degré minimum de stabilité et de prévisibilité, une concurrence libre et un traitement équitable, sur un terrain de jeu horizontal". L'élément prérequis pour l'ensemble de ces notions est l'état de droit, qui "exige à son tour une structure juridique saine".

Monsieur Shihata considérait qu'une structure juridique saine était composée de trois éléments essentiels : "des règles juridiquement contraignantes... (s'appliquant) également à tous ceux auxquels elles s'adressent ;" et "des institutions publiques fonctionnant bien et confiées à des personnels bien formés, qui sont transparentes et responsables devant les citoyens, sont liées par des réglementations auxquelles elles adhèrent, et qui appliquent ces réglementations sans arbitraire ni corruption.

Le bon fonctionnement de cette structure juridique dépend, a-t-il ajouté, de "la compréhension par le public au sens large de l'importance de l'état de droit et de leur dépendance à son égard, plutôt que de relations interpersonnelles, d'influences politiques ou sociales, du népotisme ou de la pure corruption pour réaliser leurs transactions." Monsieur Shihata a également relevé que "des règles de base clairement rédigées étaient nécessaires...et devraient, le cas échéant, être complétées par des règlements plus détaillés, formulés et appliqués par des organismes dotés du pouvoir de réglementation compétents."

Un regard sceptique sur les modèles occidentaux

Innovations in Public Management : Perspectives from East and West Europe, édité par Tony Verheijen et David Coombes

Cette publication décrit les principales difficultés auxquelles se heurtent les administrations des pays d'Europe centrale et orientale et propose une évaluation comparative de l'intérêt pour ces pays des mesures de réforme adoptées dans les pays Membres de l'OCDE.

La première partie propose une étude historique sur le rôle de l'Etat en Europe. Les parties deux et trois présentent des études de cas sur des pays qui concentrent leur attention sur les domaines-clé de la gestion publique et sur les efforts faits pour traiter des problèmes actuels. Ces études de cas décrivent la structure

constitutionnelle et politique dans laquelle fonctionne le système de la gestion publique et présentent une analyse critique des processus de réforme en cours. Elles s'intéressent aux réformes au niveau du gouvernement central, aux changements dans les relations entre les administrations centrales et locales, et aux domaines particulièrement importants des politiques de la santé et de l'éducation.

Les auteurs consacrent leur attention aux caractéristiques du processus politique, à la gestion des finances et des ressources humaines et au système comptable. En guise de conclusion, ils s'interrogent sur le point de savoir si

les types d'administration publique et les stratégies de réforme appliquées dans les économies de marché avancées sont réellement susceptibles d'apporter des solutions aux problèmes spécifiques de l'Europe centrale et orientale, sans exclure que ces problèmes puissent être accrus par la reproduction de ces modèles et des stratégies qui les sous-tendent. ♦

VERHEIJEN, Tony et David COOMBES, eds. *Innovations in Public Management : Perspectives from East and West Europe*, 1998, 432 pages. A commander auprès de : EE Publishing, 8 Lansdown Pl. Cheltenham GL50 2HU, RU. £55.

EN ENCADRÉ :



UN RÉSUMÉ DES ARTICLES ET PUBLICATIONS RÉCENTS

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

Publications SIGMA

Documents SIGMA No. 22 : *Défis lancés à la capacité de gestion des centres du gouvernement : gouvernements de coalition et changements de gouvernements*, 1998, 81 pages. Egalement en anglais.

Documents SIGMA No. 23 : *Préparation des administrations publiques à l'espace administratif européen*, 1998, 198 pages.

A commander auprès de : Services d'information, SIGMA-OCDE, 2, rue André-Pascal, 75775 Paris, Cedex 16, France. Fax : (33.1) 45.24.13.00 ; e-mail : sigma.contact@oecd.org. Les publications de SIGMA peuvent également être obtenues gratuitement sur Internet à l'adresse : <http://www.oecd.org/puma/sigmaweb>.

Publications PUMA

Budgétisation moderne, janvier 1998, 134 pages.

Mieux sous-traiter les services publics : principes directeurs et études de cas, janvier 1998, 89 pages.

Le recours aux marchés : Conception et utilisation des permis et obligations négociables, janvier 1998, 48 pages.

A commander auprès de : Services des publications de l'OCDE, 2, rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, France. Tél. : (33.1) 49.10.42.83 ; fax : (33.1) 49.10.42.76 ; e-mail : sales@oecd.org.

AUTRES PUBLICATIONS

The Administration and You : Principles of Administrative Law Concerning the Relations Between Administrative Authorities and

Private Persons, 1997, 356 pages. A commander auprès de : Council of Europe Publishing, 67075 Strasbourg, France.

AVERCH, H. and M. DLUHY. "Teaching Public Administration, Public Management, and Policy Analysis : Some International Comparisons," *International Journal of Public Administration*, Vol. 20, No. 2, 1997, pp 497-512.

BARZELAY, Michael. "Central Audit Institutions and Performance Auditing : A Comparative Analysis of Organizational Strategies in the OECD," *Governance*, Vol. 10, No. 3, July 1997, pp 235-260.

BOWMAN, James S. and Donald C. MENZEL. *Teaching Ethics and Values in Public Administration Programs : Innovations, Strategies and Issues*, 1998, 352 pages.

SUITE, EN ENCADRÉ :



UN RÉSUMÉ DES ARTICLES ET PUBLICATIONS RÉCENTS

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

CARLSON, Margaret S. "How are We Doing? Evaluating the Performance of the Chief Administrator," *Public Management*, Vol. 79, No. 3, 1997, pp 6-11.

CLAGUE, Christopher. *Institutions and Economic Development : Growth and Governance in Less Developed and Post-Socialist Countries*, 1997, 390 pages.

Développer la qualité du service : Charte qualité et engagements dans les services publics (rapport du Ministère de la Fonction publique, de la Réforme de l'Etat et de la Décentralisation), 1997, 108 pages. A commander auprès de : La Documentation française, Paris, France.

AUTRES PUBLICATIONS

GOLDSMITH, M.J.F. and Kurt K. KLAUSEN, eds. *European Integration and Local Government*, 1997, 288 pages. To order : EE Publishing, 8 Lansdown Pl., Cheltenham Glos GL50 2HU, UK. £49.95.

HOLZMANN, Robert. "Starting Over in Pensions : The Challenges Facing Central and Eastern Europe," *Journal of Public Policy*, Vol. 17, No. 2, 1997, pp 195-222.

"Internet et la Fonction Publique," *Cahiers de la Fonction Publique et de l'Administration*, No. 158, June 1997, pp 4-12. A commander auprès de : Editions Berger-Levrault, S.A., 5, rue Audguste-Comte, 75006 Paris, France.

JUBERÍAS, Carlos Flores. *Las Nuevas Instituciones Políticas de la Europa Oriental*, 1997, 750 pages. En Espagnol. A commander auprès de : Centro de Estudios Constitucionales, Calle Fuencarral 46, 6, 28004 Madrid, Spain.

KRAVCHENKO, Bohdan. *Administrative Reform in Ukraine : Setting the Agenda*, Discussion Paper No. 3, 1997, 11 pages. A commander auprès de : NISPAcee, Hanulova 5/B, 840 02 Bratislava 42, Slovakia ; e-mail : nispa@nispa.sk.

"L'Européanisation des Politiques Publique : *Politiques Communautaires et Management Public* (Actes du huitième colloque international organisé avec le concours de la Commission Européenne et du Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche)," *Politiques et Management Public*, Vol. 15, No. 3, 1997, pp 1-231. En français. A commander auprès de : PMP, 23, rue de la Glacière, 75013 Paris, France.

Public Sector Productivity in Sweden, Volume 3 : Papers on Public Sector Budgeting and Management in Sweden, 1997, 83 pages. A commander auprès de : Budget Dept., Ministry of Finance, 103 33 Sweden.

TAIT, J. "A Strong Foundation : Report of the Task Force on Public Sector Values and Ethics," *Canadian Public Administration*, Vol. 40, No. 1, 1997, pp 1-22.

THOMPSON, Kenneth W., ed. *The Presidency and Governance in Poland : Yesterday and Today*, 1997. A commander auprès de : University Press of America, Lanham, MD, USA.

VINTAR, Mirko. "Prenova poslovanja in informatizacija upravnih enot Republike Slovenije" (Modernisation of Operation and Computerization of Administrative Units of the Republic of Slovenia)," *Javna Uprava*, Vol. 33, No. 3, 1997, pp 353-369. En langus Slovène, avec un résumé en Anglais. A commander auprès de : *Javna Uprava*, 1001 Ljubljana, Kongresni trg 12, Slovenia.

WHEELER, Donald J. "The Government Auditor's Role in Investigating Fraud : The U.S. General Accounting Office Experience," *Public Fund Digest* (USA), Vol. III, No. 2, Fall 1997, pp 1-9.

ZALAR, Ales. "Strategija organizacijskega in funkcionalnega prilaganja splosne sodne funkcije v Republiki Sloveniji pravo Evropske Unije" (The Strategy of Organizational and Functional Adjustment of the Judiciary in the Republic of Slovenia to the Law of the European Union), *Javna Uprava*, Vol. 33, No. 4, 1997, pp 653-670. In Slovène avec un résumé en Anglais. A commander auprès de : *Javna Uprava*, 1001 Ljubljana, Kongresni trg 12, Slovenia.

Le renforcement de l'administration locale dans l'ensemble de l'Europe centrale et orientale

par Juliet Gole



Photo prise à titre éditorial.

Juliet Gole

Que ce soit en Europe centrale et orientale ou dans l'ancienne URSS, les administrations locales constituent une base solide sur laquelle pourront croître et se développer les sociétés ouvertes. Il s'agit là, en effet, d'un niveau encore accessible du secteur public auquel les citoyens peuvent s'impliquer dans le processus démocratique. Le renforcement des administrations locales signifie la décentralisation des systèmes inefficaces hérités du passé et la mise en place de nouvelles structures administratives sûres et responsables.

Les administrations publiques des pays d'ancienne obédience communiste doivent faire face à de nombreuses difficultés, au nombre desquelles l'absence de soutien de la part du gouvernement central, le manque de confiance de la part du public, la confusion dans la définition des devoirs et des responsabilités, la faiblesse de la formation, la carence des ressources financières nécessaires pour faire face à leurs nouvelles et croissantes responsabilités, des infrastructures démantelées, et des administrés démunis manifestant des demandes de services plus exigeantes.

L'initiative pour la réforme de l'administration locale et des services publics (IAL ou LGI en anglais) s'est fixé pour objectif d'affronter certaines de ces difficultés au niveau régional. Le programme IAL est un programme de l'Institut de Open Society, fonctionnant en réseau, dont l'objectif est d'une part la promotion d'une administration démocratique et efficace aux niveaux inférieurs à celui du gouvernement central et d'autre part la mise en oeuvre de services publics efficaces, étant entendu que toutes ces questions sont essentielles à des sociétés ouvertes comme à la croissance économique.

Le programme s'efforce d'atteindre ces objectifs en prenant en charge quatre types d'actions :

1. Tenter de bâtir des réseaux régionaux durables d'institutions et de professionnels chargés de l'analyse politique, de la formation et du soutien aux réformes.
2. Apporter un soutien à des études approfondies sur des questions touchant à l'administration locale, sous une approche régionale et comparative, puis favorisant la diffusion de ces études dans l'ensemble de l'Europe centrale et orientale et dans les pays de l'ancienne Union soviétique.
3. Apporter un soutien aux projets nationaux de réforme, en fournissant une assistance technique et la collaboration de consultants aux agences de l'administration qui sont chargées de la mise en oeuvre des changements, puis en diffusant les leçons apprises en matière de réforme dans les publications de LGI Discussion Paper Series.
4. Collaborer avec les différentes Fondations Soros pour l'élaboration de leurs propres programmes nationaux de soutien aux administrations locales.

Formation et travail en réseaux

Les deux réseaux les plus importants d'institutions et de professionnels auxquels IAL apporte son soutien sont le Réseau d'Institutions et d'Écoles d'Administration Publique en Europe centrale et orientale (Network of Institutions and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe—NISPAcee), que connaissent bien les lecteurs réguliers de *TGP*, et le Centre régional pour le développement des moyens de gestion publique et de leadership local (Regional Support Centre for Capacity Building in Governance and Local Leadership).

Le Centre, dont le siège est à Bucarest, gère un programme de formation des formateurs grâce auquel le personnel professionnel forme des personnes pour qu'elles puissent former à leur tour les responsables des administrations locales dans leur propre pays dans des domaines tels que la gestion financière, la planification fondée sur la participation, la gestion des services publics, et le leadership des élus. Le Centre apporte également son soutien au développement de programmes de formation conçus spécifiquement pour un pays donné ; il propose des conseils, des contributions d'experts et des ressources aux individus et aux institutions qui cherchent à mettre en place ou à développer leur propres centres de formation. Il sert enfin de centre de diffusion d'informations et d'échange d'expertise.

Études régionales

En 1997, IAL a lancé une étude sur l'administration fiscale locale et régionale couvrant cinq pays. Ce travail, actuellement en cours, permettra de mettre en place la structure d'un projet de recherche international d'un an portant sur l'opportunité pour l'ensemble de la région d'introduire des principes et des pratiques modernes dans le domaine financier et dans celui de la gestion. Après avoir efficacement précisé les problèmes, en ayant à l'esprit les besoins des clients, le projet fera également l'évaluation du fonctionnement actuel des bureaux de perception locaux et régionaux. En outre, le projet analysera les relations entre politiques fiscales centrales et locales. Les principaux bénéficiaires du projet sont les départements financiers des administrations locales et régionales, les bureaux de perception décentralisés (régionaux), les responsables des politiques fiscales au niveau du pays, et les administrations fiscales.

Il convient également de citer parmi les autres études régionales importantes de IAL, la deuxième édition de *Decentralization of the Socialist State* (une étude des tendances de la décentralisation budgétaire préparée en coopération avec la Banque Mondiale) ; un projet de recherche portant sur le développement urbain et l'utilisation des terres dans cinq pays ; des études de cas sur les pratiques novatrices dans les conflits multiculturels et ethniques, la mise en oeuvre de services sociaux destinés aux personnes âgées, et le développement économique ; un réseau d'amplitude régionale des organisations locales susceptibles de traiter, d'analyser et de diffuser les pratiques novatrices sous forme électronique et/ou sur support papier ; et la deuxième édition de *Local Governments in Central and Eastern Europe and CIS*, une analyse en trois volumes des structures des administrations locales dans tous les pays de la région.

En outre, IAL apporte son soutien à des projets locaux moins ambitieux grâce auxquels des professionnels apportent une assistance technique aux agences de l'État impliquées dans les réformes ; elle publie une série de documents d'études ; et elle apporte son soutien à des programmes des administrations locales dans plusieurs Fondations Soros internationales. ♦

Juliet Gole est Chef de projet à la Local Government and Public Reform Initiative. Elle peut être contactée à Budapest au tél. : (36.1) 327.31.04 ; e-mail : jgole@osi.hu.

LE PROGRAMME SIGMA

Le Programme SIGMA -- Soutien à l'amélioration des institutions publiques et des systèmes de gestion dans les pays d'Europe centrale et orientale -- est une initiative conjointe du Centre de l'OCDE pour la coopération avec les économies en transition et du Programme Phare de l'Union européenne. Financée principalement par le Programme Phare, cette initiative vise à aider treize pays en transition à mener à bien la réforme de leur administration publique. L'Organisation de coopération et de développement économiques est une organisation intergouvernementale qui regroupe 29 démocraties à économie de marché avancée. Par l'intermédiaire du Centre, l'OCDE fournit des conseils et une assistance portant sur les problèmes économiques les plus divers aux pays d'Europe centrale et orientale et aux pays de l'ex-Union Soviétique engagés dans des réformes. Le programme Phare accorde des aides financières à ses partenaires d'Europe centrale et orientale jusqu'à ce qu'ils soient prêts à assumer les obligations liées à la qualité de Membre de l'Union européenne.

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

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

SIGMA vise à :

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

Dans l'ensemble de son travail, SIGMA s'emploie en priorité à faciliter la coopération entre les gouvernements. Cette démarche comprend la garantie d'un soutien logistique à la constitution de réseaux de praticiens de l'administration publique en Europe centrale et orientale et entre ces derniers et leurs homologues dans d'autres démocraties.

SIGMA intervient dans cinq domaines techniques : Les Stratégies de Développement de l'Administration Publique ; l'Elaboration, la Coordination et la Réglementation des Politiques ; la Gestion du Service Public ; le Contrôle de l'Administration, le Contrôle Financier et l'Audit de l'Etat. En outre, une unité du Service d'information diffuse des publications et des documents sur support électronique sur des sujets intéressant la gestion publique.

AGENDA

Les prochains évènements



14-15 mai 1998 (dates modifiées, anciennement : 17-18 juin), Paris, France. "Ready for Integration? The coming enlargement of the EU", Séminaire international ouvert pour experts dans la série "Great Debates". Contacter : Valérie Cohen, Fondation Cicero. Tél. : (33.1) 43.80.18.21 ; fax : (33.1) 42.67.92.04 ; e-mail : cifo@compuserve.com ; WWW : <http://ourworld.compuserve.com/homepages/cifo>. En anglais.

11-12 juin 1998 (nouvelles dates), Paris, France. SIGMA 9ème réunion du Groupe de Liaison. Contacter : Jacqueline O'Mahony, SIGMA-OCDE, 2, rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, France. Tél. : (33.1) 45.24.13.04 ; e-mail : sigma.contact@oecd.org. En français et en anglais.

15-26 juin 1998, Gainesville, FL, USA. Fourth International Training Program on "Utility Regulation and Strategy" (collaboration entre the Public Utility Research Center et la Banque mondiale). Contacter : Public Utility Research Center, POB 117142, Matherly Hall 205, University of Florida, Gainesville, FL 32611, USA. Tél. : (1.352) 392.61.48 ; e-mail : purcecon@dale.cba.ufl.edu. En anglais.

10-18 juillet 1998, Cambridge, England, UK. Conférence sur "Corruption and its Victims: Business, Government, Society -- The Search for Higher Standards" (organisé par the 21st Century Trust en collaboration avec Transparency International). Contacter : 21st Century Trust, 10 Storey's Gate, Westminster, London SW1P 3AY, RU. Tél. : (44.171) 233.08.35. En anglais.

26 juillet - 14 août 1998, Cambridge, MA, USA. Executive Program for Professional Development : "Senior Managers in Government." Contacter : JFK School of Government, 79 JFK St., Cambridge, MA 02138, USA. Tél. : (1.617) 495.13.19 ; e-mail : KSG_ExecEd@Harvard.edu ; WWW : <http://www.ksg.harvard.edu>. En anglais.

Prière de noter que tous les programmes indiqués dans ce calendrier ne sont pas ouverts à tout praticien de l'administration publique ou au public en général. Les précisions sont fournies directement par l'organisateur qui peut être contacté pour de plus amples renseignements. Si votre organisation prévoit un évènement pouvant intéresser les lecteurs de la Tribune de la Gestion Publique, prière de communiquer les informations à SIGMA (adresse en page 2). Un calendrier plus complet des évènements pourra être trouvé à : <http://www.oecd.org/pumalsigmaweb>.