

SIGMA

TGP

Tribune de la Gestion Publique

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

La stratégie tchèque pour l'information sur l'UE

L'analyse de l'impact de la réglementation en Estonie

La nouvelle étape de la réforme en Hongrie

La Pologne décentralise plus encore

La volonté de restituer l'administration dans ses attributions

par Derry Ormond

La réforme de l'administration publique continue à évoluer d'une manière importante en Europe centrale et orientale, et l'attention y est plus que jamais concentrée sur la modernisation des institutions de l'état. A titre d'exemple, en août 1998, le gouvernement de la République Tchèque a déclaré que la réforme de l'administration publique était l'une des cinq priorités qu'il avait retenues. (Les autres priorités comprenaient la lutte contre la criminalité économique et les autres formes de criminalité, et la mise en place d'une politique de "mains propres" pour lutter contre la corruption.) Plusieurs raisons président à un tel souci de la modernisation de l'administration de l'état.

Il est clair que dans une situation générale, qui a pour caractéristique le manque de ressources, l'efficacité et l'efficience du secteur public sont essentiels si l'on souhaite orienter correctement les dépenses de l'état, encourager les initiatives privées et répondre aux exigences croissantes des citoyens. La pression mise sur les administrations publiques est toujours plus lourde compte tenu des incidences constantes de la lutte contre la corruption, du départ des meilleurs éléments vers des postes mieux rémunérés dans le secteur privé, et du manque de clarté touchant aux rôles, droits et devoirs des fonctionnaires. Par ailleurs, la charge de travail considérable qui résulte des transformations en matière de droit et d'organisation, requises en vue de l'adhésion à l'Union européenne (et, dans certains cas à l'Organisation mondiale du Commerce et à l'OTAN) pousse la capacité de fonctionnement efficace de l'administration à ses limites.

Tout mettre en oeuvre pour l'adhésion

Dans l'ensemble de l'Europe centrale et orientale, les gouvernements ont fait de l'adhésion à l'UE un des objectifs majeurs de leur politique. La volonté de préparer l'administration publique à franchir ce cap est en général formulé, pour différents secteurs, en termes de mise en harmonie et de capacité de faire respecter certains éléments tels que les réglementations ou l'existence d'inspections permettant de sanctionner la mise en oeuvre de normes européennes de santé et de sécurité au travail. Celles-ci appartiennent à l'important *acquis communautaire*.

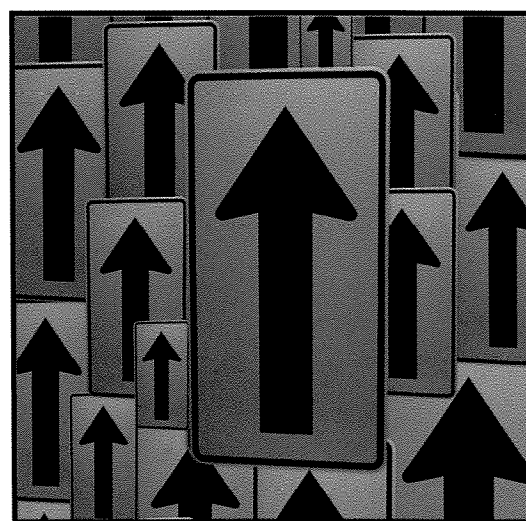


Image: Hand/Carry City

L'approche sectorielle à la réforme de l'administration est nécessaire, mais elle n'est pas suffisante. Il faut réaménager ou renforcer les systèmes généraux et horizontaux de l'administration, tels que la gestion du personnel, la budgétisation, l'élaboration des politiques, les normes de procédures, et les dispositifs de contrôle et de recours. Indépendamment des critères généraux de démocratie et de l'état de droit (tels que les *critères de Copenhague*), et de l'obligation de résultat, ces capacités horizontales de l'administration publique ne sont pas comprises dans l'*acquis*.

Les pays d'Europe centrale et orientale ont fait des avancées considérables dans la modernisation de leur administration au cours de cette décennie historique. Ils ont créé des institutions dont la mission est de planifier et de mettre en oeuvre la réforme de l'administration. Elles ont pris des mesures pratiques en de nombreux secteurs. Des lois importantes ont été adoptées et des réglementations rédigées pour donner leur structure et leur moyens de fonctionner aux institutions publiques, y compris en fixant le statut des fonctionnaires, l'organisation des marchés publics, les procédures de contrôle de l'administration, etc. Les Etats qui aspirent à devenir Membres de l'UE ont mis en place des organismes responsables pour suivre les questions européennes, et en particulier pour préparer l'application de l'*acquis* (et de cette manière ont établi, directement, la relation avec la réforme de l'administration).

Suite à la p.3 ►

Dossier

Un entretien avec le Président de la Lituanie

Vol. IV - N° 5
sept./oct. 1998



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 Service de la Gestion publique de l'OCDE
Derry Ormond

Directeur du Programme SIGMA
Bob Bonwitt

Rédacteur en chef
Bart W. Edes

Rédactrice adjointe
Belinda Hopkinson

Coordination technique
Françoise Locci

Conception
Imp.act. Paris, France

Impression
A&M Conseil, Bron, France

Illustration (page 7)
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 Service des Publications, OCDE, 2, rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, France.

Tribune de la Gestion Publique est imprimée sur papier recyclable.

Derry Ormond part à la retraite

Derry Ormond, Chef du Service de la Gestion Publique (PUMA) à l'OCDE, et auteur de l'article de couverture de cette édition, a eu l'intuition dont est née SIGMA. Il prend sa retraite à la fin du mois d'octobre 1998, mais nous comptons bien sur le fait que sa vision continue à enrichir SIGMA. Il y a maintenant trente six ans, Derry arrivait à l'OCDE pour aider les pays d'Europe méridionale qui connaissaient des problèmes particuliers de développement. Bien avant que cela ne devienne à la mode, Derry a perçu que les capacités de l'état constituaient le problème le plus réel en matière de développement, et il a même inventé l'expression de "gestion publique" ("Public Management"). Il s'est également rendu compte du fait que les anciennes formules d'assistance technique ne fonctionnaient pas bien et ne le feraient jamais dans ce domaine particulièrement sensible. Il a donc créé une nouvelle approche, à laquelle on a donné le nom de coopération technique, et suivant laquelle il n'existe plus ni de donateurs, ni de bénéficiaires, mais un apprentissage collectif, et, sur l'idée encore assez nébuleuse de gestion publique, il a mis sur pied un programme de travail gérable.

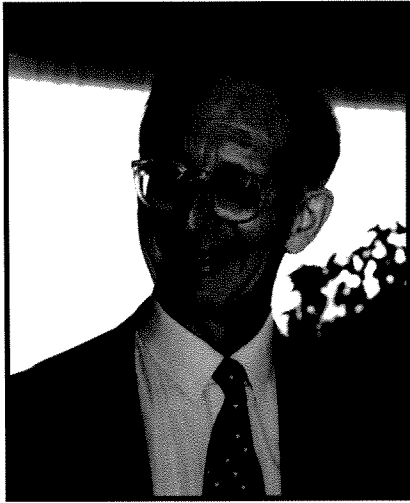
Ces trois notions -- le sujet traité, la géographie, et le partenariat -- étaient au départ d'un nouveau programme de l'OCDE. Ces idées ont immédiatement été mises à l'épreuve, puisqu'au début des années 70, une vague de transitions démocratiques a eu lieu, s'étirant du Portugal à la Turquie, aboutissant à une intégration plus étroite avec l'Europe et, à l'exception de la Turquie, à l'adhésion. A l'époque, Derry s'est rendu compte que la capacité de gouverner n'était pas un défi uniquement pour l'Europe méridionale, mais qu'elle était une condition de la croissance dans toute la région de l'OCDE, et du monde entier. C'est ainsi que PUMA a été mis en place. A ce jour PUMA est reconnu comme autorité dans le domaine de la gestion publique. Des organisations internationales et de nombreux pays le sollicitent de plus en plus.

Les leçons apprises et confirmées au cours des années 70 ne trouvaient pratiquement plus preneur à la fin des années 80, parce que les pays avaient prospéré. Mais le Mur de Berlin s'est effondré, et PUMA était prêt à faire cause commune avec l'Union européenne et à créer SIGMA. La raison pour laquelle SIGMA est apprécié dans les pays d'Europe centrale et orientale est précisément que ce Programme est resté fidèle à la vision de Derry. Une vision enracinée, comme il l'est lui-même dans la modestie et dans le respect, et dans une ambition partagée que chacun de ces pays puisse disposer d'un appareil de gestion publique professionnel. C'est la condition même de la démocratie et de l'état de droit.

Bob Bonwitt - Chef du Programme SIGMA

TABLE DES MATIERES

• La gestion des deniers de l'état	
La réforme du budget en Suède met en relief le rôle majeur joué par le Parlement	4
• Prendre les rênes en main	
Se doter des moyens de faire les choix importants	5
La Pologne progresse dans la décentralisation de l'état	6
• Dans le point de mire de la Tribune	
Le rôle de l'état et les caractéristiques-cléf d'un fonctionnaire de qualité : un entretien avec le Président de la Lituanie, M. Valdas Adamkus	8
• Aux avant-postes de la réforme	
La Hongrie atteint un nouveau stade dans la mise en oeuvre de son programme pour l'administration publique	10
L'Estonie prend des dispositions pour améliorer la qualité de la réglementation	12
• La Gestion publique et l'Intégration européenne	
La République Tchèque crée une stratégie de communication sur l'UE	13
• Dernière heure	14
• En bref	15
• Agenda	16



Derry Ormond

Photo/OCDE: Sylvain Bandain

➤ suite de la p.1

A la recherche d'un changement sur l'ensemble du système

Malgré les progrès déjà accomplis, beaucoup reste à faire, surtout pour obtenir une mise en oeuvre et un contrôle efficaces des décisions prises. Au nombre des dossiers qui attendent une réponse, on peut citer la recherche de moyens efficaces de percevoir l'impôt, la sanction des lois sur la santé publique ou sur l'environnement, la délivrance d'autorisations administratives requises par les entreprises, et la volonté de fournir aux citoyens des moyens d'information et des procédures d'appel aux décisions administratives. La recherche de la solution qui convient demeure difficile.

L'expérience faite par beaucoup de pays démontre que la réforme de l'administration est un processus auquel il est nécessaire de consacrer beaucoup de temps. Elle requiert, de fait, des ressources matérielles et humaines qui font souvent cruellement défaut. Elle implique aussi des changements d'attitudes et des transformations culturelles qui ne peuvent être acquises que très progressivement. Bien que la réforme de l'administration soit très technique, elle comporte des ramifications politiques importantes. Que peut-on faire pour faciliter le processus ? Quatre conditions doivent, entre autre, être réunies.

La première est l'existence d'une *volonté politique*. La réforme de l'administration publique est une tâche pour laquelle on n'obtient aucun remerciement. Elle se heurte à de nombreux obstacles et ses fruits n'apparaissent qu'avec le temps. Pour que des projets de réforme puissent aboutir, il faut qu'ils bénéficient du soutien énergétique et sans

faillir des responsables politiques. Cela signifie également qu'il convient que l'autorité responsable de la planification et du contrôle soit placée aussi près que possible du centre de gouvernement (c'est-à-dire au Conseil des Ministres ou au Bureau du Premier Ministre). Plus encore, il est important qu'il existe un consensus sur l'ensemble de l'éventail politique sur les réformes de l'administration, pour protéger les réformes de manière à les garantir des changements d'orientation résultant des changements de gouvernement.

La seconde condition est que la planification et la mise en oeuvre de la réforme de l'administration soient mises en oeuvre de manière intégrée. Dix réformes distinctes, pour bien planifiées qu'elles soient, ne feront jamais une réforme générale si elles sont fondées sur des principes différents et qu'elles ne sont pas réalisées de manière coordonnée. Il faut qu'il y ait *une stratégie d'ensemble*, même si la décision a été prise de mettre l'accent uniquement sur deux ou trois objectifs principaux. Quelle que soit la qualité de l'assistance technique dont on dispose, la vision d'ensemble ne peut être trouvée que dans le pays lui-même. Chaque pays doit se doter des organisations et des processus qui lui permettront de donner forme et suite à sa propre vision d'ensemble. Ce n'est qu'en fonction de cette vision d'ensemble que les dispositions prises dans le contexte des différents programmes seront coordonnées et complémentaires, plutôt que conflictuelles, comme c'est souvent le cas.

La troisième condition, sur laquelle tous ne seront pas nécessairement du même avis, mais dont l'expérience démontre la véracité, consiste dans la *prudence avec laquelle il faut donner suite à la volonté de sauter quelque étape que ce soit*. Certains pays Membres de l'UE, mais c'est également le cas pour d'autres pays de l'OCDE, réalisent des expériences en sous-contractant des tâches de gestion publique ou en introduisant des mécanismes de marché qui ajoutent de la flexibilité aux règles habituelles de fonctionnement de leur administration publique. Ces innovations pourront avoir des résultats intéressants dans les pays qui disposent déjà de systèmes administratifs solides, mais lorsqu'elles sont greffées sur des systèmes administratifs en cours d'assemblage, elles peuvent avoir des conséquences néfastes. Les conditions nécessaires à leur fonctionnement peuvent ne pas être réunies.

La quatrième condition est que *les réformes doivent bénéficier d'une pression et d'un soutien externes à l'administration* pour être couronnées de succès. Les fonctionnaires peuvent toujours trouver de bonnes raisons pour ne pas modifier leurs habitudes ; les investisseurs dont dépendent les entreprises peuvent, eux, avoir de très bonnes raisons d'exiger des services de qualité de la part de l'administration. Il est donc très vrai que le monde des affaires est un des secteurs qui peut réunir des forces pour agir sur la réforme. Les exigences formulées par Bruxelles ne sont qu'un autre levier de ce type.

Etablir des priorités

Cette parution de *TGP* donnera des coups de projecteur sur l'expérience de changement à grande échelle menée en Hongrie. L'article publié aux pages 10 et 11 sous la signature du Dr. Imre Verebély de l'Institut hongrois de l'administration publique, présente les priorités choisies par la Hongrie pour la modernisation de l'administration et fait le point sur les progrès accomplis depuis le lancement en 1996 d'un programme de réformes d'ensemble. Les obstacles à surmonter, suivant sa description, sont certainement familiers à l'ensemble de l'Europe centrale et orientale.

Dans les pages qui suivent, le lecteur trouvera également une description des réformes budgétaires suédoises, qui intéresseront sans doute les responsables du budget dans les pays en transition où le parlement joue un rôle majeur dans le processus budgétaire. Egalement dans ces pages : les propos du Président de la Lituanie Monsieur Valdas Adamkus sur le rôle de l'état et les devoirs des fonctionnaires dans une démocratie qui fonctionne bien ; le Professeur Yehezkel Dror, de l'Université hébraïque parle du renforcement de la capacité de l'état à faire des choix essentiels ; Kai Liiva, du Ministère de la Justice de l'Estonie, parle de l'utilisation de l'analyse d'impact de la réglementation dans son pays ; et Petra Mašínová, de la République Tchèque, propose une réflexion sur la mise en place d'une stratégie de l'information sur l'UE. En outre, nous publions un rapport sur le plan polonais sur la décentralisation de l'état, qui a été adopté au cours de l'été après un débat public de grande ampleur. ♦

Derry Ormond est chef du Service de la Gestion Publique à l'OCDE et peut être contacté à Paris au tél. : (33.1) 45.24.90.60 ; fax. : (33.1) 45.24.87.96. Il part à la retraite à la fin du mois d'octobre 1998.

La réforme du budget en Suède met en relief le rôle majeur joué par le Parlement

par Ulf Bengtsson et Dr. Ingvar Mattson

Le parlement suédois joue un rôle plus important dans le processus budgétaire que ne le font les parlements des autres Etats Membres de l'UE. Pour cette raison, la Suède constitue un exemple intéressant pour les pays d'Europe centrale et orientale où, compte tenu également des gouvernements de coalition, les parlements exercent des fonctions importantes dans le processus budgétaire.



Ulf Bengtsson



Dr. Ingvar Mattson

Photo prise à titre courtois.

Photo prise à titre courtois.

En 1992, la Suède a procédé à l'évaluation de son processus budgétaire. L'exercice, qui s'est déroulé dans le contexte de la grave crise budgétaire des premières années de cette décennie, a provoqué des débats au sein de la commission d'enquête parlementaire, qui examinait à cette époque les procédures du *Riksdag* (parlement). En 1993-1994, la commission a proposé des modifications au processus budgétaire ; ces dernières ont été mises en oeuvre en 1994-1996.

Une approche du haut vers le bas

Les changements proposés pour le processus budgétaire étaient étayés par des recherches empiriques faites en d'autres pays et elles comprenaient :

- l'allongement de la période des mandats de trois à quatre ans ;
- l'adoption d'une procédure de décisions à deux étages, "du haut vers le bas" au Parlement ;
- l'attribution d'un mandat de coordination à la Commission des Finances du *Riksdag* ; et
- la transition vers une année budgétaire basée sur le calendrier civil.

Par ailleurs, un plafond des dépenses a été adopté en 1995, et une Loi sur la Gestion budgétaire et financière, portant sur le processus budgétaire et précisant la distribution du pouvoir financier, est entrée en vigueur au début de l'année 1997.

La nouvelle procédure budgétaire suit une approche du haut vers le bas. Les débats budgétaires au Parlement commencent par une prévision à moyen-terme du développement économique et par une projection des ressources du gouvernement central. Une projection des dépenses est faite sur la base de prévisions macro-économiques et autres. L'agrégat des dépenses et les

prévisions de dépenses sont comparés avec les restrictions imposées par la politique budgétaire, comme celles qui sont imposées par les critères de Maastricht ou d'autres restrictions volontairement adoptées. Dans l'hypothèse où les restrictions générales ne seraient pas respectées, des contre-mesures sont adoptées par le biais de diminutions de dépenses ou d'augmentations d'impôts.

Le plafonnement des dépenses est tri-annuel et nominal et il porte sur l'ensemble des dépenses de l'administration centrale. Les nouvelles décisions ne concernent normalement que la troisième année de la période. Le plafonnement des dépenses fait également place à une marge budgétaire compte tenu des incertitudes des prévisions. La fonction principale de cette marge est d'éviter les fréquentes modifications du plafond compte tenu des calculs, et il ne peut, par conséquent, pas être utilisé pour de nouvelles dépenses si de nouvelles recettes ne sont pas levées.

Au cours de la session parlementaire de printemps, le *Riksdag* discute du projet de loi économique du printemps, qui contient l'évaluation de la situation économique faite par le gouvernement. Ce dispositif comporte également les objectifs de politiques à long terme du budget et les plafonds des dépenses proposés. Le *Riksdag* adopte les plafonds tri-annuels, qui sont contraignants pour le Gouvernement lorsqu'il prépare son projet de budget.

La préparation du projet de budget

Le *Riksdag* examine le projet de budget en deux étapes au cours de sa session d'automne. La Commission des Finances coordonne le processus, mais les attributions de crédits sont

préparés par 15 des 16 commissions permanentes. Dans une première phase, on traite des cadres des dépenses au cours de l'année ultérieure. Le budget est divisé en 27 domaines de dépenses et le *Riksdag* détermine des cadres pour chacun de ces domaines. Vers le 20 novembre, le *Riksdag* prend une seule décision pour déterminer les allocations de dépenses parmi différents domaines de dépenses, les modifications des impôts et des taxes, de même qu'une estimation des ressources.

Au cours d'une seconde phase, les différentes commissions traitent les attributions de crédits correspondantes aux domaines de dépenses. A ce niveau, toutes les propositions faites par les partis de l'opposition ou par les Membres du Parlement pour obtenir une augmentation des dépenses, doivent être associées à une autre proposition dont le résultat est de réduire les dépenses d'un montant au moins équivalent. Le *Riksdag* prend une décision unique sur toutes les attributions de crédit dans l'ensemble des domaines de dépenses.

La crise a créé une volonté politique

Le message positif des réformes adoptées pour les institutions budgétaires suédoises est que d'importants changements peuvent être apportés aux institutions -- lorsque les circonstances s'y prêtent. La crise macro-économique et budgétaire du début des années 1990 a créé une volonté politique forte en faveur de la réforme des institutions budgétaires. ♦

Ulf Bengtsson est vice-directeur du département du budget au Ministère des Finances suédois. Il peut être joint par courrier électronique à l'adresse suivante : ulf.bengtsson@finance.ministry.se. Le Dr. Ingvar Mattson est vice-directeur de la Commission des Finances du Riksdag. Son adresse informatique est: ingvar.mattson@riksdag.se.

Se doter des moyens de faire les choix importants

par Yehezkel Dror

L'une des missions principales de l'état est de prendre des décisions importantes, c'est-à-dire des choix qui, selon toute probabilité, auront une incidence réelle sur l'avenir. A titre d'exemples de choix importants, qui doivent être pris par les pays d'Europe centrale et orientale sous une forme ou sous une autre, citons les modalités suivant lesquelles il convient de mettre en place une économie de marché, des décisions sur les démarches à accomplir pour adhérer à l'Union européenne ou à l'OTAN, d'importants projets d'infrastructure, les politiques de l'environnement, la nouvelle rédaction de la constitution, la conception des régimes d'imposition et d'assurance sociale.

La nature des choix importants est bien décrite dans un propos attribué à Confucius Xunzi : "Yang Zhu se lamentait à un carrefour : 'si un homme se trompe d'un demi pas dans la mauvaise direction, lorsqu'il s'apercevra de son erreur, il aura fait fausse route pour mille vies.'" C'est le prix élevé des erreurs commises pour les décisions importantes qui rend impératif l'amélioration des conditions dans lesquelles elles sont prises.

Les variables qui déterminent la capacité à faire des choix de grande qualité comprennent les réformes de l'administration, mais elles les dépassent pour s'étendre à la culture politique, aux caractéristiques personnelles des personnes responsables au plus haut niveau des décisions, et aux processus qui modèlent l'opinion. Mais il existe maintes voies par lesquelles les gouvernements peuvent améliorer leurs capacités à prendre des décisions importantes, même lorsqu'ils doivent tenir compte de rigidités multiples dans les domaines social, politique et bureaucratique.

Ce que les gouvernements peuvent faire

Compte tenu des expériences réalisées en nombre de pays, et d'analyses théoriques, les gouvernements peuvent améliorer en cinq étapes principales la manière suivant laquelle ils prennent leurs décisions importantes.

En premier lieu, il est nécessaire de disposer de profondes *capacités professionnelles de réflexion*. Ceci implique l'installation de personnels spécialisés dans la planification des politiques auprès des personnels chargés au plus haut niveau de prendre les décisions, notamment le premier ministre, d'améliorer la capacité professionnelle de conseil, en organisant des ateliers de travail intensifs

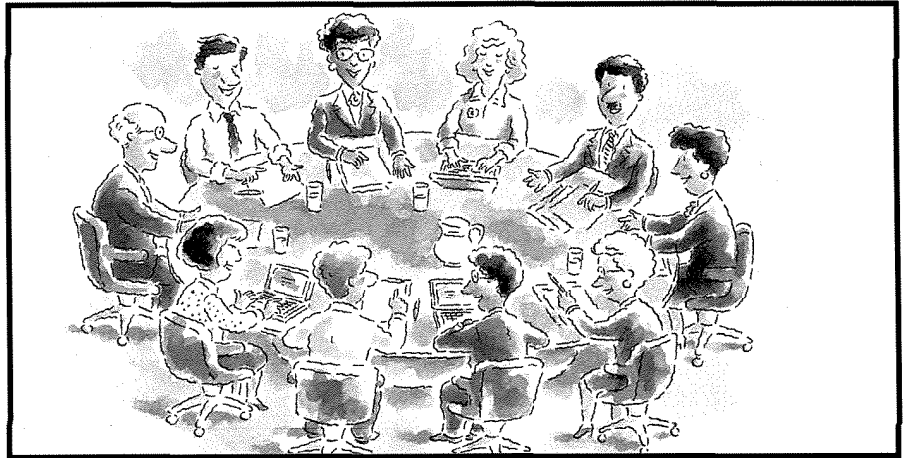


Image: Bank/Larry Ross

permettant l'acquisition de connaissances sur les politiques modernes, et à plus long terme, en mettant en place des programmes universitaires en politiques publiques. L'amélioration des capacités signifie également se doter de créativité en matière de politiques, d'organisations de recherche et de développement (groupes de travail ou *think tanks*) permettant d'explorer les principaux champs des politiques et de préparer des choix nouveaux avec le secours de connaissances interdisciplinaires et de multiples expériences. Il convient de prendre garde de protéger ceux qui entreprennent ce genre de travail des pressions résultant des surcharges pratiques de leur travail quotidien.

En deuxième lieu, la *gestion des crises doit être améliorée et rattachée à la réflexion sur les politiques à long terme*. Nombre de crises sont inévitables au cours des processus de transformation de la société dans le contexte d'environnements instables. Ces crises sont lourdes de beaucoup de dangers, mais la manière dont les crises sont gérées constituent souvent des choix critiques. Dans ces conditions, il convient d'améliorer les conditions de prise des décisions en cas de crise, en se dotant des dispositifs qui permettent de gérer les crises, en réunissant des équipes professionnelles de gestion des crises, et en effectuant régulièrement des exercices de crise avec la participation des responsables de la prise des décisions de haut niveau, ou de leurs conseillers.

En troisième lieu, la *création d'un processus de prise de décisions au centre de gouvernement* permet une bonne représentation des solutions envisageables et une évaluation des résultats par les ministères qui préparent les propositions, de même qu'elle permet la mise en cause des propositions principales par les autres ministères et par le personnel responsable de la planification des politiques au niveau des ministères, ainsi qu'un contrôle systématique de la mise en œuvre et des résultats.

S'ils souhaitent pouvoir respecter ces exigences, les gouvernements doivent disposer d'un *secrétariat du gouvernement* qui soit actif et de *directives écrites* sur la communication des propositions au premier ministre et au gouvernement, mais il leur faut également une gestion informatisée du contrôle de la mise en œuvre.

En quatrième lieu, quelque chose doit être fait pour que les ministres aient le *temps pour réfléchir aux principaux paramètres qui déterminent les politiques et pour examiner à fond les choix importants*, en ayant recours, par exemple à des séminaires de trois jours consacrés à des sujets spécifiques.

En cinquième lieu, pour qu'en une démocratie les choix importants soient de haute qualité, il faut que l'*élite politique soit bien informée et qu'un débat sérieux ait porté sur les grands sujets*, quelles que soient les divergences qu'ils occasionnent. Des séminaires "informels" d'une à deux semaines, consacrés aux grands dossiers du pays pour les membres du parlement et les principaux responsables du gouvernement, des universitaires, des leaders sur le terrain, des dirigeants d'entreprises, et des journalistes peuvent contribuer à bâtir une "culture politique" qui est essentielle pour que les choix importants soient bien faits. Il vaut la peine d'examiner l'opportunité de créer un "collège pour les politiques nationales" responsable de ce type d'activités.

Ces cinq éléments peuvent aboutir à une amélioration de la qualité des choix importants et ils ne sont pas hors de portée si leur mise en œuvre est faite avec le plus grand soin. Il conviendrait donc de leur donner une grande priorité dans la réforme de l'administration publique. ♦

Yehezkel Dror est professeur de Sciences Politiques à l'Université hébraïque de Jérusalem. Il peut être contacté au tél. : (972.2) 678.1679 ; e-mail : msdror@mscc.huji.ac.il. Les cinq éléments décrits ci-dessus sont présentés en détail dans The Capacity to Govern: A Report to the Club of Rome en cours de publication.

La Pologne progresse dans la décentralisation de l'état

Le 27 juillet 1998, à la suite de débats animés qui ont duré pendant des mois, le Président de la Pologne, Aleksander Kwasniewski, a signé une loi qui consacre la division de l'Etat polonais en 16 nouvelles provinces (voivodies), et adopte des règles pour le gouvernement local. Le 7 août, le gouvernement a établi les limites des comtés (powiat). Ces mesures s'inscrivent dans un long processus dont l'objet est de rapprocher la prise des décisions de la population polonaise et de conférer les responsabilités pour les fonctions du secteur public aux différents niveaux de gouvernement.

Le début de la décentralisation

En 1990, la Pologne a rétabli l'administration locale au niveau de la commune (*gmina*). Les communes constituent le niveau de base de l'administration publique polonaise et elles répondent aux besoins collectifs les plus importants en matière d'administration locale. Elles gèrent les pouponnières, les garderies d'enfants, les écoles élémentaires, les bibliothèques et les centres culturels. Elles sont également responsables de l'ordre public, du maintien du réseau routier local et de la protection de l'environnement dans leur circonscription. Les communes financent ces services grâce à des fonds budgétaires obtenus par l'imposition directe et par des subventions et des fonds de complément fournis par le gouvernement central. Il existe à l'heure actuelle 2.489 communes en Pologne.

Au cours de la présente décennie, l'expérience des communes a été couronnée de succès. Il était pourtant clair, dès le départ, que toutes les tâches du secteur public ne pouvaient pas être traitées à ce niveau inférieur du gouvernement. C'est ainsi qu'en 1992 des mesures ont été prises pour créer un autre niveau d'administration, le comté (*powiat*). Après des premiers préparatifs, un programme pilote a été lancé en janvier 1994 pour transférer les tâches et les compétences des futurs comtés à 45-50 parmi les principales municipalités de la Pologne. Le projet avait pour but d'évaluer

les coûts de l'exercice de ces tâches par les administrations locales et de mettre à l'épreuve leurs capacités de gestion.

L'introduction de nouveaux niveaux d'administration

Au début de l'année 1998, le gouvernement a soumis au parlement des projets de loi dont l'objectif était de prendre appui sur les premières réformes. Deux nouveaux niveaux d'administration étaient proposés : les comtés, mentionnés plus haut et les provinces de dimensions plus importantes (*voivodies*). L'ensemble de l'éventail politique partageait la volonté de faire en sorte que la réforme soit conduite par le principe de la subsidiarité (consistant à confier les tâches d'administration à l'échelon compétent le plus bas possible), et par le principe de la structure unitaire de l'état (le fédéralisme n'a pas été retenu).

Il résultera de cette décision que 373 comtés autonomes seront mis en place, parmi lesquels 65 *gmina* urbains qui exerceront les fonctions de *powiat*. Les *powiat* seront suffisamment grands pour gérer de manière efficace un grand nombre d'institutions quotidiennes de la vie publique qui pourraient s'avérer trop lourdes pour des communes plus petites. Parmi ces institutions, citons les écoles secondaires, les hôpitaux généraux, les bureaux centraux de police, les inspections sanitaires et des services de pompiers, et les perceptions des impôts. Ils seront cependant suffisamment petits, avec leur population d'environ 100.000 personnes, pour que l'administration et le contrôle de ces institutions demeure entre les mains des citoyens qu'ils sont appelés à servir. Il est même prévu qu'ils soient suffisamment petits pour encourager les citoyens à jouer un rôle actif dans la politique électorale locale, tout en étant assez grands pour tirer avantage des engagements des citoyens à une échelle plus importante, par exemple en s'appuyant sur les organisations non gouvernementales.

A la différence des communes, qui sont responsables de toutes les questions qui

n'ont pas été explicitement attribuées à d'autres niveaux d'administration, le comté s'acquittera des tâches explicitement définies par la loi comme entrant dans leur compétence. A l'origine, le Gouvernement avait proposé la création de 12 provinces, mais les débats au Parlement et dans le public ont porté ce chiffre à 15, et puis à 16.

A niveau de la province, il existera une structure administrative double. D'une part, les comtés auront une identité juridique distincte, leur propre budget, et des pouvoirs étendus dans le domaine de la politique économique. D'autre part, un Gouverneur de province (*Voivod*) sera nommé par le Gouvernement pour vérifier que les politiques nationales sont correctement mises en œuvre et sanctionnées dans le comté, et que les institutions nationales fonctionnant dans la région exercent bien leurs mandats. Cette structure double a pour objet de préserver le caractère unitaire de l'état. Le Gouverneur de province sera responsable de vérifier que les décisions prises par les administrations du comté sont conformes à la loi et il dirigera les services dont l'objet est de faire respecter la loi et la sécurité de la population. Les organismes responsables de la prise de décisions dans les provinces seront des conseils élus par la population (*Sejmiks*).

Les gouvernements autonomes des provinces élaboreront des politiques économiques régionales pour faire en sorte que le capital humain et matériel du comté soit bien utilisé. L'expérience a démontré que ces politiques ne peuvent être élaborées ni gérées ni par l'administration centrale ni par les administrations locales dont la responsabilité consiste dans la prestation de services directs au public.

Le financement du gouvernement local

La délégation de tâches à un niveau subordonné de gouvernement aura pour corollaire une décentralisation des finances publiques à leur niveau. A l'heure actuelle, la Commission parlementaire pour le gouvernement



Illustration: Lisab Quint

autonome des territoires et la politique régionale travaille sur une proposition de loi du gouvernement sur les ressources des entités territoriales de gouvernement autonome. Ce projet sera le texte de loi principal couvrant l'ensemble des questions touchant aux finances des entités de gouvernement territorial autonomes. Une loi de nature plus générale, la Loi sur les finances publiques, a également été soumise sous forme de projet au *Sejm*, et elle remplacera la loi du budget actuellement en vigueur.

Cette réforme des finances publiques a pour objet de : garantir l'indépendance des gouvernements autonomes locaux ; faire en sorte que les ressources soient suffisantes pour permettre l'exercice des tâches et des pouvoirs conférés à tous les niveaux de l'administration publique ; mettre en place des règles et des procédures qui permettront l'utilisation des fonds structurels de l'UE ; et augmenter la transparence et la responsabilisation dans la gestion des dépenses publiques. Le Gouvernement

souhaite que la structure nouvelle à plusieurs étages de l'administration publique s'avère compatible avec les normes en usage en Europe de l'Ouest, et qu'elles facilitera ainsi l'intégration de la Pologne dans l'Union européenne.

Adoption et mise en œuvre

En juin 1998, après avoir envisagé les différentes configurations possibles pour l'établissement de la carte des provinces du pays, le *Sejm* et le Sénat ont approuvé une loi portant création de 15 nouvelles provinces. Le Président a cependant opposé son veto à cette disposition et a renvoyé le Parlement à ses travaux. Dans un délai de quelques semaines, les deux chambres s'étaient mises d'accord sur une nouvelle loi créant 16 provinces. Le Président Kwasniewski a signé cette mesure en en faisant une loi le 27 juillet. Les débats politiques sur la décentralisation ont suscité un grand intérêt dans les médias, stimulant des débats animés dans le public, en particulier sur la détermination des circonscriptions géographiques qui

remplissaient les conditions requises pour obtenir le statut de province.

En août, le Gouvernement a annoncé que des élections se tiendraient pour les postes ouverts aux trois niveaux de gouvernement, les communes, les comtés et les provinces, le 11 octobre 1998. Le vote de cet automne installera les personnalités démocratiquement élus pour gouverner au cours de cette phase clef de la réforme de l'administration publique, dès le début de l'année 1999. ♦

Pour plus de renseignements sur la décentralisation polonaise, contacter le Département des réformes du système de l'état au tél. : (48.22) 694.61.08 ; fax : (48.22) 628.65.29 ou interroger le site Internet <http://www.kprm.waw.pl/reforma> ou envoyer un courrier électronique à dkprm@kprmin.gov.pl. Pour des informations d'ordre général sur les relations financières entre les gouvernements locaux et le gouvernement central, voir State Budget Support to Local Governments, SIGMA, 1994, disponible uniquement en anglais sur demande à l'adresse indiquée en page 2.

Le rôle de l'état et les caractéristiques-clé d'un fonctionnaire de qualité :



Photo prise à titre courtois

Président de la Lituanie, Valdas Adamkus

Valdas Adamkus est devenu le Président de la Lituanie en février 1998. Ce chef de file de 71 ans a la particularité d'avoir servi pendant deux décennies dans une fonction publique occidentale : depuis le début des années 1970 jusqu'à juin 1997, il a travaillé à l'Agence de la Protection de l'Environnement aux Etats Unis, avant de rentrer à son pays d'origine et de présenter sa candidature pour la charge de Président. Au cours de cet entretien, le Président Adamkus exprime son avis sur l'évolution économique et démocratique de la Lituanie et sur l'attitude qui doit être celle des fonctionnaires dans l'exercice de leur mandat.

TGP : Comment voyez-vous actuellement la situation de la Lituanie, y compris pour le rôle de l'état ?

Je perçois la République de Lituanie non seulement comme un état démocratique, mais également comme un pays qui offre leur chance aux jeunes gens qui peuvent y acquérir de l'influence et de l'importance, et au delà de leur pays, dans toute la Communauté européenne. Je suis convaincu que la Lituanie deviendra un membre important de la famille européenne, des points de vue financier, industriel et culturel, et qu'elle lui apportera une contribution considérable. Le rôle de l'état doit, dans ce contexte, être fondé sur le principe de la protection des droits des individus. Le devoir de l'état est également de créer des conditions dans lesquelles les personnes plus âgées peuvent participer à la mise en place d'une

société libre, fondée sur les principes de la justice, mais aussi de donner leur chance à la jeune génération qui demande une éducation de meilleure qualité.

TGP : En tant que Président, vous avez d'importants pouvoirs, dont ceux de : traiter des questions de politique étrangère ; nommer, après approbation du Seimas, le Premier Ministre, et le charger de constituer le gouvernement ; proposer des candidats à la charge de juge à la Cour Suprême et de Contrôleur de l'Etat ; ou encore de renvoyer des lois approuvées par le Seimas pour un nouvel examen. Comment pensez-vous que ces pouvoirs et les autres pouvoirs du Président doivent être exercés ?

Les pouvoirs constitutionnel visiblement "limités" du Président ne le privent pas de participer activement à la vie publique. Indépendamment du pouvoir de traiter des questions de politique étrangère, la Constitution de la Lituanie donne toute une série de charges au Président. Il a, par exemple, mandat de sélectionner les candidats les plus talentueux pour différentes charges, dont celles de juge à la Cour Suprême et de Contrôleur de l'Etat, etc. Je considère qu'il n'y a pas de motif pour que les prérogatives du Président soient augmentées. Il est surtout important que le Président s'acquitte bien et entièrement des droits que lui confère la Constitution.

“Le fonctionnaire doit avoir les qualifications dont il a besoin. Il doit être entièrement au service du public et il doit se conduire conformément aux exigences de l'éthique du service public.”

TGP : Comment évaluez-vous les progrès accomplis par la Lituanie, dans le sens d'une démocratie à économie de marché, au cours de la décennie actuelle ?

Un état qui n'a que récemment retrouvé son indépendance doit résoudre toutes

sortes de difficultés. Il doit commencer par le tout début et bâtir une économie moderne et une démocratie qui soit en harmonie avec l'économie de marché. Cette décennie n'a sans doute pas permis, faute de temps, de satisfaire les attentes de la population ni de répondre à la demande que nous adressent nos partenaires de la société démocratique. Et pourtant, je suis convaincu que non seulement nous ferons encore des progrès mais que nous ferons un bond vers l'avenir compte tenu de la force de l'investissement et de la foi de mes compatriotes dans le marché libre, qui leur permettront d'avancer plus vite qu'ils ne l'auraient fait autrement.

TGP : Quels sont les aspects de votre carrière dans la fonction publique des Etats Unis qui vous ont donné le plus de satisfaction ?

Les aspects de mon expérience en tant que fonctionnaire des Etats Unis qui m'ont donné le plus de satisfaction sont ceux qui m'ont permis de constater d'emblée le sens que revêt la continuité des services rendus par l'administration à la population. Il s'agit de la continuité d'actions indépendantes et qui ne sont en rien dépendantes des allégeances politiques, mais qui, en même temps sont à l'écoute des orientations politiques souhaitées par la structure politique responsable.

TGP : Quelles sont, selon vous, les différences-clé entre les "cultures administratives" du service public des Etats Unis et de leurs homologues en Lituanie ?

Il est à présent difficile de décrire les structures et les limites qui permettraient

Entretien avec le Président de la Lituanie, Monsieur Valdas Adamkus

“Le rôle de l'état doit, dans ce contexte, être fondé sur le principe de la protection des droits des individus.”

conviction qu'avec le progrès de la vie économique, la Lituanie deviendra l'un des meneurs en matière de qualité de l'environnement et cela non seulement pour son territoire national mais aussi pour l'environnement européen. ♦

une comparaison entre les deux systèmes. La Lituanie sort tout juste d'un système très centralisé et à parti unique. Je suis tenté de dire que c'était une dictature. Son passage à un système libre, doté d'une fonction publique indépendante, ouvre, comme je l'indiquais, à chaque fonctionnaire la possibilité d'exercer ses fonctions, et même de faire jouer ses talents. Cela prendra donc plus d'une bonne décennie avant que l'on puisse comparer les deux fonctions publiques et que l'on puisse faire ressortir les avantages et les inconvénients ou même les difficultés qui existent dans le service public lituanien.

TGP : Quelles sont, selon vous, les caractéristiques d'un bon fonctionnaire ?

D'abord et avant tout, le fonctionnaire doit avoir les qualifications dont il a besoin et il doit pouvoir exercer ses fonctions à l'abri de toute pression quelle que soit sa nature. Il doit être entièrement au service du public et il doit se conduire conformément aux exigences de l'éthique du service public, au regard de laquelle il ne servira personne d'autre que le public, et directement lui.

TGP : Comment des consultants étrangers et des organisations donatrices peuvent-ils contribuer au développement démocratique de votre pays ?

Au cours de ces dernières sept années, la contribution de l'étranger a été remarquable, par le biais de consultants et des organisations donatrices. Elle a fourni des éléments de base qui ont favorisé l'adoption d'une approche absolument neuve au service public dans ce pays. Je suis convaincu que les services expérimentés des organisations

donatrices étrangères sont la meilleure assurance que la Lituanie travaille pour l'avenir et qu'elle est sur la bonne voie. Ce type d'assistance est très appréciée en Lituanie.

TGP : Vous êtes un expert en matière d'environnement et vous avez passé des années à travailler dans ce domaine. Quels sont les objectifs de la Lituanie dans le domaine de l'environnement, dans le contexte de sa progression vers l'Europe ?

“La Lituanie sort tout juste d'un système très centralisé et à parti unique. Son passage à un système libre, doté d'une fonction publique indépendante, ouvre... à chaque fonctionnaire la possibilité d'exercer ses fonctions, et même de faire jouer ses talents.”

La Lituanie n'est pas novice en matière d'environnement. Cela fait plus de dix ans que les différentes notions et approches chères à l'Occident y ont été introduites. Le défi que doit relever à présent la Lituanie consiste à mettre en œuvre le plus activement possible au moins quelques unes des politiques que connaissent bien les responsables des mouvements environnementaux ainsi que le gouvernement et qui ont un lien très étroit avec le développement économique dans ce pays. En même temps, la jeune génération et la participation active de toutes les organisations et des mouvements environnementaux européens maintiennent la Lituanie totalement au fait de ce qui est réalisé en Europe. J'ai la

TGP remercie Monsieur Arturas Kazlauskas, Vice Directeur, Comité Européen du Gouvernement de la Lituanie, qui a organisé cet entretien avec le Président Adamkus.

La Hongrie atteint un nouveau stade dans la mise en œuvre de son

par le Dr. Imre Verebélyi

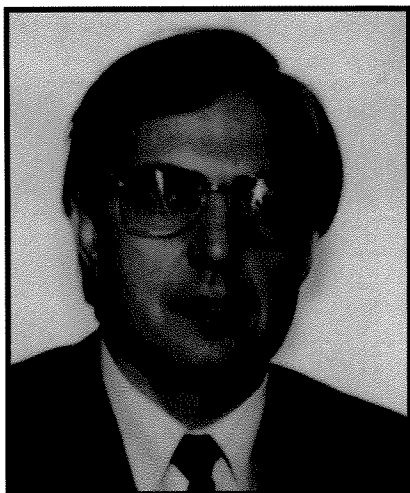


Photo prise à titre illustratif

Dr. Imre Verebélyi

La Hongrie a lancé en 1996 un programme d'ensemble pour la réforme de ses institutions publiques centrales et locales. Si le pays a fait d'importants progrès dans la modernisation des structures organisationnelles et fonctionnelles de l'administration publique, le travail n'a fait que débuter pour l'amélioration des processus opérationnels du gouvernement.

Le programme cadre initial du Gouvernement hongrois qui est entré en fonctions en 1994 ne se proposait pas de réaliser une réforme d'ensemble de l'administration publique. Au cours des deux années suivantes, l'importance de la mise en œuvre par l'administration des mesures visant à stabiliser le système des finances publiques paralysé par la dette, a suscité plus d'attention. *Comprimer*, plutôt qu'*améliorer* l'administration est devenu la priorité au cours de cette période de consolidation budgétaire.

Au cours de la première moitié de l'année 1996, le Gouvernement a cependant établi les principales directions de la réforme de l'administration publique tant au niveau central qu'au niveau local et a fait de l'amélioration de l'organisation et du fonctionnement les priorités de cette réforme [Ceci est précisé en annexe dans la Décision du Gouvernement No. 1100/1996. (X.2.).] Le moment s'y prêtait dans la mesure où les administrateurs étaient plus attentifs à leurs activités et à leurs dépenses dans le contexte du

dégraissage de l'administration. Par ailleurs, la réforme était entravée du fait que le Gouvernement était déjà à mi-parcours de son mandat. Comme le confirme l'expérience internationale, il est plus facile de réaliser certaines réformes rapidement après l'entrée en fonctions d'un gouvernement nouvellement élu.

Un progrès peu homogène

Il est important, pour étudier la réforme de l'administration publique de la Hongrie, d'établir une distinction entre les changements à la *structure des systèmes* de l'administration centrale et locale -- c'est à dire son organisation fondamentale et sa structure fonctionnelle, ainsi que ses procédures de recrutement -- des changements apportés aux processus opérationnels. Jusqu'à présent, la plupart des réformes prévues et qui avaient pour objet la structure des systèmes ont été réalisées, et des progrès importants ont été faits pour préparer le terrain des autres. En revanche, la réforme des processus opérationnels dont l'objet est d'améliorer l'efficacité de l'administration, sa nature professionnelle, et sa haute qualité, du point de vue du client, n'a fait que commencer dans l'administration.

Malheureusement, l'insistance sur les principales tâches associées au changement de l'ensemble du système de l'administration publique a dévié l'attention des aspects du système de l'administration publique qui n'appelaient pas de "réformes", par elles-mêmes, mais simplement une meilleure organisation des pratiques de travail quotidiennes et plus d'ordre. Il s'agit ici du respect des règles hiérarchiques, de la coopération *ex-officio*, de la précision, du professionnalisme, de l'indépendance des influences inopportunes, de normes éthiques convenables, d'un contrôle efficace, et d'une évaluation régulière des performances et de la qualité du travail.

Il faudra à la fois des réformes visant la modernisation et l'adoption de conditions plus méthodiques et mieux organisées dans l'administration pour venir à bout de la perte de confiance de la population dans l'administration publique. Il faudra, entre

autres, de meilleures incitations financières et une reconnaissance plus claire des fonctionnaires pour progresser dans ces deux domaines complémentaires.

Les progrès réalisés dans la structure des systèmes

D'importants progrès ont été faits dans la modernisation de la structure des systèmes d'administration centrale et locale. L'administration locale a été mise en place en 1990, et les ajustements apportés à son fonctionnement ont été en général minimes depuis cette date. Au cours de ces quatre dernières années, les efforts ont surtout été concentrés sur l'amélioration de la coordination et du contrôle des organismes régionaux (décentralisés) d'administration publique. A la fin de l'année 1997, une nouvelle structure administrative a été mise en place pour répondre à ces besoins.

Au niveau central, la pratique et la réglementation juridique ont plus clairement distingué les rôles des responsables politiques des administrateurs permanents et responsables des services dans les ministères. Un plan d'action confirmant la position de quelque 50 organes centraux et non-ministériels a été mis en place pour faciliter la réorganisation rapide à la fin de l'année 1998. D'autres dispositions ont été prises, parmi lesquelles :

- le renforcement du rôle du Premier Ministre et la mise en place d'une base juridique permettant à son Bureau d'être dirigé par un ministre ;
- la préparation d'un rapport sur l'amendement de la Constitution pour conférer la reconnaissance nécessaire à l'administration publique et à l'administration de l'état ; et
- une révision d'ensemble des lois sur les fonctionnaires touchant les personnels tant de l'administration centrale que des administrations locales.

Les lacunes dans le fonctionnement

Comme nous l'indiquons plus haut, à la différence de ce qui concerne la structure du système, les processus de fonctionnement de l'administration sont encore très insuffisants et doivent être

programme pour l'administration publique

améliorés. Le programme de réforme déterminait trois principaux domaines d'action : 1) l'application officielle et sanctionnée de la loi ; 2) l'organisation de l'administration publique en général ; et 3) la révision de la réglementation par l'administration publique. Ces points seront décrits ci-dessous de manière plus détaillée. Ces tâches de modernisation ont pour but d'accroître l'efficacité, la qualité et la pertinence dans le fonctionnement de l'administration.

L'application officielle et sanctionnée de la loi

Parmi les dispositions qui sont prises pour améliorer l'application et la sanction de la loi, il convient de citer l'adoption d'un mandement législatif permettant de traiter les retards administratifs d'une manière qui soit plus favorable au client et plus sévère pour le bureau responsable. En outre, plusieurs dispositions juridiques ont été adoptées pour simplifier et accélérer l'administration des cas par les autorités et le système des appels en justice.

La prise des décisions au niveau ministériel est en cours de décentralisation, et des progrès sont accomplis pour la modernisation des articles de loi qui ont pour objet les délits. Les règles générales et particulières qui concernent les processus de l'administration publique subissent des changements, de même que l'organisation du fonctionnement de l'administration dans les circonscriptions locales.

Des expériences sont entreprises pour fournir un nouveau type de service au client. A titre d'exemple, des centres d'information et de services sont ouverts au niveau des comtés, et le modèle d'administration à 'guichet unique' a été introduit.

L'organisation de l'administration publique

Des outils sont en cours d'élaboration pour permettre de mesurer et d'évaluer les performances et la qualité de l'administration, et le soutien qu'apporte l'administration aux responsables des décisions politiques a été amélioré. De nouvelles méthodes de prestation des services sont en cours d'essai, y compris en

sous-traitant ce service. Des programmes de formation sont introduits pour relever le niveau de la prestation des services et de l'application de la loi. En outre, le Commissaire du Gouvernement pour la Modernisation a mis au point, en collaboration avec l'Institut hongrois de l'administration publique, un dispositif permettant la collecte et la comparaison des pratiques en matière d'organisation.

La révision de la réglementation

Des efforts sont en cours pour améliorer la réglementation juridique qui se rapporte aux activités de réglementation de l'administration publique, mais du travail reste à faire. Les responsables politiques demandent la préparation de beaucoup de réglementations, et les organismes chargés de leur élaboration n'ont pas toujours été en mesure de respecter les normes de qualité retenues, en raison de leur charge de travail trop lourde et, en certains cas, de l'absence des compétences requises pour la rédaction.

Par ailleurs, des progrès ont été accomplis dans le domaine de la "déréglementation sur le fond". Dans le contexte de la libéralisation, le rôle restrictif de l'état a été réduit dans plusieurs domaines. Indépendamment de ce type de déréglementation, le processus de 'déréglementation juridique et technique' touche à sa fin. Ce processus concerne la suppression de la réglementation périmée du corpus de la législation en vigueur.

Cette déréglementation n'a cependant pas mis un terme à l'augmentation du volume des réglementations. Celle-ci a surtout pour origine la croissance des obligations réglementaires qui sont associées au changement du système administratif et à l'harmonisation du droit avec la réglementation de l'UE. La croissance est aussi due au fait que les responsables politiques et les rédacteurs des textes juridiques de l'administration succombent souvent à la tentation de réglementer le plus grand nombre de domaines possible.

La rationalisation

La croissance des organes administratifs et l'augmentation des effectifs employés dans

les organes de l'état hongrois ont cessé en 1995-1996. Les effectifs employés par l'administration ont été réduits de 6.700 fonctionnaires et des milliards de florints ont été économisés. Plus de 40 pour cent des 500 organes régionaux de l'administration d'état ont été dissous. D'autres ont été créés ou ont été réorganisés en tant qu'organismes commerciaux ou en ONG, selon les orientations retenues pour la réforme.

Ayant dépassé, à présent, la phase du dégraissage difficile et douloureux, la rationalisation qui demeure à réaliser sera mise en œuvre progressivement à l'occasion de la modification des tâches à accomplir et des organisations. Par rapport aux autres pays, la taille et les coûts de fonctionnement de l'administration publique du pays ne sont pas excessifs.

Une administration publique dont le financement serait insuffisant, et qui serait fragilisée par des coupes sombres, aboutirait à un nouveau type de gâchis. Gardant cela à l'esprit, il ne convient de recourir aux réductions d'effectifs qu'en tant que mesure supplémentaire, en même temps qu'aux réductions qui s'imposent de la charge de travail. Le principal fil conducteur qui guidera la modernisation de l'administration sera l'amélioration de l'efficacité, de la qualité et de la pertinence.

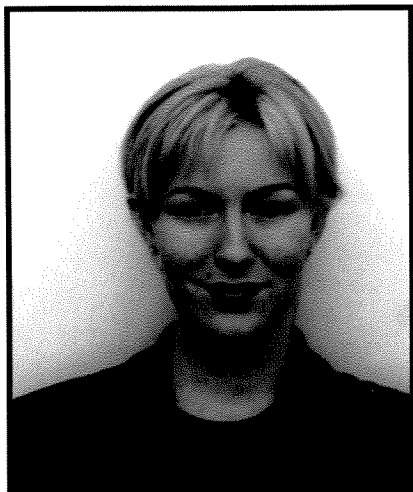
Les réformes et l'Avis de la CE

Lorsqu'elle a procédé à l'évaluation de la candidature de la Hongrie à l'adhésion, la Commission européenne a émis une opinion favorable au sujet du programme de réforme de l'administration publique et sur son organisation. Elle a appelé de ses vœux la poursuite des réformes commencées il y a un an et demi. Son jugement était que si la Hongrie continue à progresser dans les réformes de l'administration publique, elle sera capable à moyen terme de se doter des structures qui permettront d'introduire de manière efficace l'*acquis* dans son droit. ♦

Le Dr. Imre Verebélyi est directeur général de l'Institut hongrois de l'administration publique et vice-président de l'Association internationale des sciences de l'administration. Il peut être contacté à Budapest au tél. : (36.1) 386.96.59 ; fax. : (36.1) 386.93.12.

L'Estonie prend des dispositions pour améliorer la qualité de la réglementation

par Kai Liiva



Kai Liiva

L'Analyse de l'Impact de la Réglementation (AIR) a pour objet d'améliorer la qualité des interventions de l'état en fournissant une évaluation ex ante de la manière selon laquelle les projets de lois et de règlements sont susceptibles d'affecter l'économie, le budget et l'efficacité des politiques d'un pays. Le Ministère de la Justice de l'Estonie prépare actuellement un manuel sur la rédaction des lois qui, entre autres, se propose d'intégrer l'AIR dans le travail quotidien de l'administration afin d'accroître l'efficacité de la réglementation. Cette expérience pourra intéresser les administrateurs des autres pays qui souhaitent développer l'utilisation des AIR.

A l'occasion de son processus de réglementation, l'Estonie connaît des problèmes comparables à ceux des autres pays d'Europe centrale et orientale : des horaires surchargés, une qualité inégale surtout attribuable à l'important mouvement des personnels des ministères, des pressions politiques, les exigences de l'adhésion à l'Union européenne et l'harmonisation des lois avec l'acquis communautaire. Pour ces différentes raisons, les protestations souvent entendues dans les pays en transition qu'ils ne sont pas prêts à "mieux" faire les choses sont compréhensibles. Quelques pas peuvent cependant être faits à court terme dans le bon sens.

Le manuel pour les rédacteurs des textes de réglementations

Un exemple peut être trouvé avec l'effort en cours au Ministère de la Justice de l'Estonie

pour préparer un manuel destiné à améliorer la qualité de la rédaction des textes de réglementations en unifiant et en clarifiant les pratiques, et en intégrant l'analyse d'impact des réglementations dans le processus de préparation des textes. Le manuel, qui aborde des aspects théoriques du droit, ainsi que les exigences techniques et linguistiques, guidera les rédacteurs des ministères pas à pas pour la préparation des lois, des décrets présidentiels, et des règlements pris au niveau du gouvernement ou des ministères.

Le système juridique de l'Estonie est de type continental, et des exemples sont souvent empruntés à l'Allemagne et à l'Autriche pour la rédaction de la réglementation. Dans ces conditions, le *Handbuch der Rechtsförmlichkeit* (Bundesministerium der Justiz, 1991) allemand et le *Handbuch der Rechtssetzungstechnik* (Bundeskanzleramt, 1992) autrichien ont été largement utilisés pour la préparation du manuel. Une documentation internationale a été utilisée pour les chapitres sur l'AIR, et entre autres, le *Regulatory Impact Statement Handbook* (Victorian Office of Regulation Reform, Australie) et le *Regulatory Impact Analysis Statement Writer's Guide* (Conseil du Trésor du Canada). Le Ministère de la Justice a également utilisé la *Recommandation du Conseil de l'OCDE sur l'amélioration de la qualité de la réglementation officielle* et différentes publications de SIGMA.

A l'heure actuelle, conformément à une ordonnance du gouvernement prise en juin 1996, et à une Décision du Conseil du Parlement datant de novembre 1993, une note d'explication doit être annexée à toute proposition de réglementation soumise au Gouvernement et au Parlement. Cette note doit expliquer les conséquences économiques et sociales ainsi que les changements organisationnels qui résulteront de l'adoption de la mesure proposée. Cependant, en raison du manque de temps, de l'insuffisance des contrôles et, surtout, du manque de compétence, les textes cités ci-dessus n'ont pas été appliqués de manière satisfaisante, si ce n'est pour les coûts budgétaires. Dans ces conditions, au cours de la période de concordance, lorsque les ministères examinent le projet, ils devraient évaluer l'impact des propositions de lois dans leur domaine de compétence.

En fait, ils concentrent souvent leur attention sur des détails minimes et sur des points de droit. Afin de renforcer l'obligation faite de respecter ces exigences et pour fournir de meilleures orientations à l'intention des rédacteurs, la section du manuel qui a pour objet l'AIR est préparé en collaboration avec les Ministères des Finances, de l'Economie, et de l'Environnement, mais aussi avec d'autres organismes.

Une analyse faite rapidement évite que des problèmes surgissent plus tard

A l'heure actuelle, les ministères sont tenus de soumettre leurs propositions de politiques au Ministère de la Justice pour approbation. Afin de promouvoir un développement plus rationnel des politiques, ces propositions devront cependant, à l'avenir, débiter par la définition du problème que le projet se propose de résoudre, proposer d'autres solutions possibles, et présenter une évaluation des avantages et des coûts. Cette analyse, faite en amont, évitera également des mécomptes et des tensions avec les ministères lorsqu'ils ont consacré du temps et d'autres ressources à un projet qui s'avère, plus tard, être dangereux ou trop rapidement rédigé. La définition du problème et l'objectif de la loi seront de nouveau présentés dans la note d'explication qui accompagne le projet de texte (enrichi de toute nouvelle information éventuelle et d'analyses plus détaillées).

Les besoins de changements dans l'organisation qui subsistent dans plusieurs domaines de la procédure de la rédaction de la réglementation, sont apparus au cours de la préparation du manuel. L'Estonie devra poursuivre son examen des moyens de rendre le processus de la réglementation plus transparent, mais aussi de rendre les règlements plus efficaces en termes de coûts. Pour trouver l'approche qui conviendra le mieux à l'Estonie et pour répondre aux besoins de la société, le Ministère de la Justice a décidé de poursuivre ses études sur l'AIR, la répartition des compétences, le développement et la planification des politiques et sur les procédures d'approbation. ♦

Kai Liiva est Spécialiste Senior, au Département de la Méthodologie pour la Rédaction de la Réglementation, au Ministère de la Justice, Estonie, et elle peut être contactée à son adresse informatique : kail@just.ee.

La République Tchèque crée une stratégie de communication sur l'UE

par Petra Mašínová



Photo prise à titre courtois

Petra Mašínová

La plupart des pays d'Europe centrale et orientale ont entrepris de se doter de stratégies pour informer leur public au sujet de l'Union européenne et sur les implications d'une éventuelle adhésion. En République Tchèque, le Ministre des Affaires Etrangères est chargé de la coordination de la Stratégie de communication du gouvernement sur les questions relatives à l'UE, et il s'est assuré la collaboration d'agences de relations publiques et d'autres experts pour l'aider dans sa mise en œuvre, son contrôle et son évaluation.

Les tâches principales dont doit s'acquitter l'administration publique tchèque au cours de la période de pré-accession sont de :

- 1) faire en sorte que les informations touchant à l'UE soient mises à la disposition des citoyens, de sorte qu'ils puissent déterminer par eux-mêmes l'attitude qu'ils adopteront à l'occasion d'un éventuel référendum ;
- 2) garantir un flux d'informations vers les auditoires-cibles professionnels de manière à faciliter leur préparation à l'entrée du pays dans les structures européennes, en termes techniques et pour ce qui concerne l'organisation.

Devant l'augmentation de l'intérêt pour les informations touchant à l'UE, le Ministère tchèque des Affaires Etrangères a préparé, en 1996, un certain nombre de projets *ad hoc* dont on attendait qu'ils subissent le baptême du feu, afin de mieux connaître l'impact

d'une stratégie globale d'information du public. Au nombre de ces projets, le Ministère des Affaires Etrangères avait signé un contrat avec une agence professionnelle de relations publiques pour analyser, sur la base de sondages d'opinion, les opinions du public tchèque sur l'UE. Le projet a défini des publics-cible et a permis la création d'une base de données sur les besoins des groupes-cibles en information.

La stratégie de communication du gouvernement

En juin 1997, le Comité du gouvernement pour l'Intégration européenne a adopté les grandes lignes de la Stratégie de Communication du Gouvernement sur les questions relatives à l'UE. Ce document a, ensuite été approfondi par la Commission de travail pour la Mise en Œuvre de l'Accord Européen. Ces documents déterminent, ensemble, la Stratégie de Communication du gouvernement. La stratégie consiste en un programme pédagogique systématique, ciblé et efficace. Il détermine ceux qui diffusent l'information, par quelles méthodes et sous quelles formes, mais aussi le contenu de ces informations, la période de diffusion, et les procédures de coordination et de financement de l'ensemble du programme.

La communication inter-ministérielle

Le Ministère des Affaires Etrangères a mis sur pied un système de coopération régulière avec les autres ministères et institutions publics pour assurer l'efficacité de la mise en œuvre de la stratégie de communication. Un comité consultatif unique de gestion et de coordination, dénommé le Comité Consultatif pour la Mise en œuvre de la Stratégie de Communication, assure cette coopération. Pour éviter les double emplois et la dispersion des financements d'activités de communication, le Comité Consultatif supervise chaque projet qui est préparé.

Des consultants en relations publiques

Le Ministère des Affaires Etrangères assure la coordination et la mise en œuvre de la Stratégie de Communication du Gouvernement. En revanche, il ne dispose pas des moyens, notamment en personnel qualifié dans le domaine des relations avec le

public et avec le gouvernement, pour coordonner de manière efficace, pour évaluer et pour contrôler la mise en œuvre de la Stratégie de Communication du Gouvernement et ses résultats.

Des agences de relations publiques ont été chargées, par contrat, de mettre en œuvre, de contrôler et d'évaluer différents programmes et activités. Il est également nécessaire de pouvoir disposer d'une assistance technique spécialisée et de compétences spécifiques dans le domaine des relations avec le public et avec le gouvernement. Deux experts indépendants, l'un avec une grande expérience des relations avec la population et le gouvernement tchèques (un expert tchèque), et l'autre avec une grande expérience du public de l'UE et des relations avec les gouvernements (un expert étranger), collaborent avec le Ministère des Affaires Etrangères pour la mise en œuvre de la Stratégie de Communication du Gouvernement.

Le Ministère des Affaires Etrangères s'est doté d'un inventaire et d'une analyse de la qualité et de l'efficacité des activités d'information réalisées à ce jour, mais il est également responsable d'autres activités d'information de moindre envergure. Parmi ces dernières, citons la production d'un CD-ROM multimedia, une encyclopédie de l'UE, un site Internet sur l'adhésion de la République tchèque à l'UE, quelques opuscules sur les questions européennes, une série télévisée sur les questions régionales, etc. Le flux d'informations continuera après l'éventuel référendum et l'adhésion.

Les ressources financières

L'efficacité de la Stratégie est tributaire de ses ressources financières. Une stratégie de communication de cette importance ne peut être mise en œuvre qu'avec un financement combinant plusieurs sources. Phare et le Budget de l'état financent les activités d'information. En outre, le secteur privé et des ONG financent ou co-financent certaines activités. ♦

Petra Mašínová gère la Stratégie tchèque de Communication sur l'UE. Pour plus de renseignements sur la stratégie et sur les activités du programme, elle peut être contactée à Prague au tél. : (420.2) 24.18.25.13 ; fax. : (420.2) 24.18.20.46. Pour des renseignements sur les campagnes menées par d'autres Pays Candidats sur l'Intégration européenne, voir TGP Vol. IV, No. 3, 1998.

Public Administration and Development : Improving Accountability, Responsiveness and Legal Framework, 1998, publié par IISA et les Nations Unies

Ce volume présente les actes du Forum Technique International sur l'Administration Publique et le Développement, organisé conjointement par l'Institut International des Sciences de l'Administration (IISA) et par les Nations Unies en prévision de reprise de la 50ème Session de l'Assemblée des Nations Unies consacrée au thème de 'l'Administration publique et le Développement'.

Le Forum a traité de questions complexes, telles que l'amélioration de la responsabilisation, la correspondance aux besoins exprimés et les structures juridiques du secteur public, surtout dans les pays en développement. Parmi les sujets abordés, il convient de citer : le rôle

de l'état et l'avenir des services publics devant les problèmes posés par la transition et par le développement ; les implications institutionnelles de la modification de la gestion des politiques ; le rôle et les tâches de l'administration publique dans les pays d'Europe centrale et orientale ; les changements récents dans les services publics en Asie, dans le contexte de la privatisation ; une opinion d'Amérique latine sur les transports urbains envisagés comme politique socio-économique ; et quelle forme d'administration pour quel état.

Les annexes comportent la Résolution adoptée par l'Assemblée Générale des Nations Unies sur "L'Administration

publique et le développement" ; des considérations de la reprise de la 50ème Session de l'Assemblée Générale des Nations Unies sur ce même sujet ; et les notices historiques concernant l'IISA et les Nations Unies. ♦

Public Administration and Development : Improving Accountability, Responsiveness and Legal Framework, 1998, 140 pages. Pour commander : IOS Press, Van Diemenstraat 94, 1013 CN Amsterdam, Pays-Bas ; fax : (31.20) 620.34.19 ; e-mail : order@iospress.nl. Gld95 ou £31.

NOUVEAUTÉS :



UN CHOIX DE PUBLICATIONS ET D'ARTICLES RÉCENTS

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

Publications et articles récents

AGH, Attila. "Changing Parliamentary Committees in Changing East-Central Europe : Parliamentary Committees as Central Sites of Policy Making," *The Journal of Legislative Studies*, Vol. 4, No. 1, pp. 85-100.

ALBERT-ROULHAC, Catherine. "The Influence of EU Membership on Methods and Processes of Budgeting in Britain and France, 1970-1995," *Governance*, Vol. 11, No. 2, 1998, pp. 177-208.

IZDEBSKI, Hubert and Michal KULESZA. *Administracja publiczna : zagadnienia ogolne*, 1998, 330 pages. Pour commander : Liber, ul. Krakowskie Przedmiescie 24, 00 325 Varsovie, Pologne ; e-mail : liber@liber.com.pl. En Polonais.

JARUGA, Alicia, NOWAK Wojciech A. , et Bozena LISTECKA-ZAJAC. "Polish Public Sector Accounting in Transition : Evidence from the Mid-1990s," *Financial Accountability and Management in Government*, Vol. 14, No. 2, 1998, pp. 105-122.

KAPTEIN, Muel. *Ethics Management : Audit and Developing the Ethical Content of Organisations*, 1998, 228 pages. Pour commander : Kluwer Academic Publishers, P.O. box 17, 3300 AA Dordrecht, Pays-Bas ; Tél. : (31.78) 639 23 92 ; fax : (31.78) 639 22 54.

MAURO, Paulo. "Corruption and the Composition of Government Expenditure," *Journal of Public Economics*, Vol. 69, No. 2, 1998, pp. 263-280.

NICOLAIDES, Phedon. "Negotiating Effectively for Accession to the European Union : Realistic Expectations, Feasible Targets, Credible Arguments," *EIPASCOPE*, No. 1, 1998, pp. 8-13.

OLSON, David M. "Committees in the Post-Communist Polish Sejm : Structure, Activity and Members," *The Journal of Legislative Studies*, Vol. 4, No. 1, 1998, pp. 101-123.

ROSE, Richard, MUNRO Neil, et Tom MACKIE. *Elections in Central and Eastern Europe Since 1990*, 1998, 124 pages. Pour commander : CSPP, Univ. of Strathclyde, Glasgow G1 1XH, Ecosse, Royaume-Uni.

L'Administration publique dans la presse

La Loi sur le Service public en Bulgarie

Le Gouvernement de la Bulgarie a adopté un projet de loi sur la Fonction Publique. D'après Mario Tagarinski, Ministre de l'Administration de l'état, le projet de loi offre des possibilités de carrière à long terme aux fonctionnaires ; il garantit la continuité et la transparence dans l'administration de l'état, quels que soient les aléas politiques ; il définit les droits et les responsabilités des fonctionnaires ; et il propose des critères clairs pour le recrutement des fonctionnaires. Un autre objectif du projet de loi est de motiver les fonctionnaires et d'améliorer leur image auprès du public. Le Ministre a déclaré que, conjointement avec la Loi sur l'Administration de l'état, le projet de Loi sur les Fonctionnaires "jette les bases d'un système administratif

moderne." Il a également affirmé que "pour la première fois de notre histoire d'après-communisme, le projet de loi fait de la neutralité politique une obligation pour les fonctionnaires." Source : *Daily Chronicle* (bulletin de nouvelles électronique).

Les Tchèques prennent la corruption pour cible, Réforme Administrative

Le Conseil des Ministres tchèque a publié une déclaration de politique générale présentant les principales priorités du nouveau gouvernement. Parmi celles-ci, on trouve la lutte contre la corruption et la criminalité économique, la réforme de l'administration publique, la promotion des investissements étrangers et l'harmonisation des lois avec la

réglementation de l'UE. Source : *The Prague Post*.

Plus de fonds pour l'administration locale en Roumanie

Le Sénat de la Roumanie a approuvé un texte de loi prévoyant l'augmentation de l'indépendance financière des administrations locales. En vertu de cette loi, 50 pour cent des impôts sur les salaires iront au budget de l'état, 40 pour cent aux administrations locales, et 10 pour cent aux Conseils municipaux. Dans la mesure où la Chambre des Députés a approuvé une version différente de la loi, une commission de médiation devra trouver une solution acceptable pour les deux chambres. Source : RFE/RL Newslines.

Rapport de l'OCDE sur le Problème de l'An 2000

"Le Problème de l'An 2000" -- la menace de voir les ordinateurs et les autres outils électroniques tomber en panne ou avoir des dysfonctionnements au passage au nouveau millénaire -- a été désigné comme l'un des problèmes de gestion les plus complexes de l'Histoire. Répondant à la demande des Ministres de l'OCDE, le Service de la Gestion Publique (PUMA) a assuré la coordination de la rédaction d'un rapport qui comprend une étude des impacts de ce problème sur l'ensemble de l'économie et sur différents secteurs, et un chapitre sur le rôle et les actions des gouvernements. Il conclut l'inquiétude justifiée dans nombre de pays, et en particulier dans les pays non-membres de l'OCDE, et il dresse une liste de dix domaines dans lesquels une action soutenue du gouvernement est nécessaire.

Le rapport est disponible en anglais et en français sur le site Internet de l'OCDE à l'adresse : <http://www.oecd.org/puma/gvrnance/it/y2k.htm>. (Des exemplaires en papier peuvent être obtenus à l'adresse fournie en page 2.)

"L'expérience est ce que vous n'obtiendrez jamais, sauf juste après le moment où vous en aviez besoin."

Un inconnu.

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 développement 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, Bosnie-Herzégovine, Bulgarie, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, l'ancienne République yougoslave de Macédoine, Pologne, Roumanie, République tchèque, Slovaquie et Slovénie.

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

SIGMA vise à :

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

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

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

AGENDA



Les prochains événements

2-20 novembre 1998, Paris, France. Séminaire sur "l'Organisation du travail gouvernemental". Contacter : Institut International de l'Administration Publique, 2, rue de l'Observatoire, 75272 Paris Cedex 6. Tél. : (33.1) 44.41.85.00 ; fax : (33.1) 44.41.85.59. En français.

23 novembre 1998, Paris, France. Troisième Congrès EUROSAI sur le thème "Contrôle de l'efficacité et efficacité du contrôle". Contacter : Chambre Régionale des Comptes d'Alsace, 14 rue du Faubourg de Pierre, 67000 Strasbourg, France. Tél. : (33.3) 88.14.36.00 ; fax : (33.3) 88.23.02.57. En anglais et en français.

14-15 décembre 1998, Jerusalem, 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.

25-27 mars 1999, Sofia, Bulgarie. 7ème 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. En anglais.

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

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