

SIGMA

TGP

Tribune de la Gestion Publique

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

Le rôle du trésor public

Les organismes de contrôle
des comptes renforcent
leur collaboration

La gestion des finances
publiques en Hongrie

La presse, un catalyseur
pour le changement

Le renforcement de la gestion publique

par Richard Allen

Les gouvernements des pays d'Europe centrale et orientale poursuivent, à des allures différentes et avec des approches qui leur sont propres, le renforcement de leurs dispositifs d'attribution et de contrôle des ressources publiques par le budget de l'Etat. Le besoin généralement ressenti d'améliorer la gestion des dépenses prend un caractère d'urgence et de complexité accru du fait de la volonté, partout présente, d'exercer un contrôle plus serré sur les finances publiques mais aussi du fait des conséquences de l'adhésion à l'Union européenne. Sur ce dernier point, les pays qui souhaitent adhérer à l'Union européenne seront tenus de procéder à des réformes financières majeures de manière à pouvoir appliquer l'*acquis communautaire* et à être compétitifs sur le marché unique européen.

Les pays candidats devront, notamment, moderniser leurs finances publiques, leurs systèmes de comptabilité et de classification, leur réglementation et leurs procédures budgétaires, leur administration des douanes et des impôts, leurs systèmes d'information financière, leurs prévisions macro-économiques, leurs contrôles internes et leur contrôle financier, leur réglementation sur la passation des marchés et leurs structures administratives, ainsi que leur contrôle externe. Ces changements prendront des années et devront être coordonnés avec d'autres réformes entreprises dans l'administration publique, notamment pour favoriser l'application des valeurs de la démocratie, de la déontologie et de l'Etat de droit parmi le personnel des services publics.

En prenant appui sur l'exemple de la Hongrie, cette parution de la *TGP* met en relief plusieurs domaines dans lesquels il convient de donner la priorité à la réforme de la gestion financière, et relève des changements qui ont lieu dès à présent. Csaba László, Vice-Secrétaire du Ministère des finances de la Hongrie, décrit les difficultés auxquelles son pays a du faire face et les progrès réalisés dans la modernisation des finances publiques hongroises et la préparation du budget, et il présente les priorités retenues pour les années à venir. Stephen MacLeod, spécialiste de la gestion des dépenses, décrit le rôle du trésor dans les pays d'Europe centrale et orientale, et Tibor Horváth



The Image Bank/Christa Kieffer

explique comment la nouvelle institution du trésor, en Hongrie, s'est rapidement organisée et a embauché des centaines de personnes pour s'acquitter de sa mission étendue de gestion des liquidités.

Les attentes de l'Europe

SIGMA a récemment publié des études descriptives sur la manière dont sept pays de l'UE ont adapté leurs systèmes de gestion financière et d'audit externe pour se conformer aux normes européennes. Alan Pratley (Commission européenne, DG XX) présente les politiques mises en oeuvre par la Commission dans les domaines du contrôle financier et du contrôle des comptes, de même que les principaux défis que devront relever les candidats à l'intégration européenne. Nick Ilett (Trésor britannique) relève les relations qu'entretiennent les finances publiques nationales et celles de l'Union européenne. Enfin, Dirk Pauwels, membre de la Cour des Comptes Européenne (CCE), fait apparaître l'étroite collaboration de la CCE et des organismes nationaux de contrôle des comptes, portant sur le partage des expériences et des informations, sur le contrôle externe des finances publiques et la gestion des fonds de l'UE. ♦

Richard Allen est Conseiller senior pour la gestion des dépenses à SIGMA. Il peut être contacté à Paris au tél. : (33.1) 45.24.13.01; fax : (33.1) 45.24.13.00; e-mail: richard.allen@oecd.org.

Dossier

L'harmonisation des
finances de l'UE avec
les finances nationales

Vol. III - N° 5
1997

Phare



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

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



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

Directeur du programme SIGMA
Bob Bonwitt

Rédacteur en chef
Bart W. Edes

Rédactrice-adjointe
Belinda Hopkinson

Coordination technique
Françoise Locci

Conception
O.R.S.N Studio, Paris, France

Impression
A&M Conseil, Bron, France

Illustration (page 6)
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, 1997

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.

En ce moment où la présente parution de TGP est prête pour l'impression, le Service de la Gestion Publique (PUMA) de l'OCDE et SIGMA viennent d'achever leurs programmes parallèles multinationaux consacrés à l'éthique dans le service public. Le Colloque de PUMA sur "L'éthique dans le service public: défis et perspectives dans les pays de l'OCDE", tenu les 3-4 novembre 1997 a réuni plus que 135 personnalités des pays Membres de l'OCDE, des pays d'Europe centrale et orientale, et d'organisations internationales. Les participants ont traité des questions d'éthique auxquelles les gouvernements doivent faire face, et ils ont défini des approches à la gestion des questions d'éthique, en particulier pour les démocraties dotées d'une économie de marché développée et de systèmes juridiques stables.

Le séminaire international organisé par SIGMA, et tenu le 5 novembre, avait pour toile de fond l'insuffisance des moyens institutionnels et l'absence d'un cadre juridique, dans beaucoup de pays d'Europe centrale et orientale, pour permettre le repérage de voies et de moyens de résoudre les difficultés d'ordre éthique. Sous le titre "Les Structures normatives et institutionnelles visant à promouvoir l'éthique dans la fonction publique", le séminaire a permis un débat sur le type de structure juridique, les institutions et les dispositifs qui devront être mis en place pour permettre la mise en oeuvre de valeurs communes et l'imposition d'un comportement éthique dans l'administration publique. Beaucoup de participants à la réunion de PUMA ont également participé au séminaire de SIGMA.

Parmi les 50 participants au séminaire de SIGMA, figuraient des orateurs invités et des représentants des institutions de l'administration publique des pays d'Europe centrale et orientale responsables soit de la mise en place du droit public, sous la forme, par exemple, de lois sur les procédures administratives, ou encore des institutions responsables de la gestion du service public ou de la réforme de l'administration publique dans son ensemble. Le grand intérêt porté aux sujets des débats des deux réunions a donné essor à des projets de suivi sous forme de séminaires nationaux et de publications, qui seront couverts dans les pages de TGP au cours de l'année 1998.

Bart W. Edes - Rédacteur en chef

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|--------|
| • <i>Prendre les rênes en mains</i> La Lettonie donne une nouvelle structure à sa Chancellerie d'Etat | 3 |
| • <i>La gestion des deniers de l'Etat & Contrôle de l'administration</i> Les systèmes de trésor public en Europe centrale et orientale | 4 |
| • <i>Ressources humaines</i> Le recrutement et ses exigences pour un trésor public nouvellement créé | 5 |
| • <i>Le contrôle de l'administration</i> Bruxelles collabore avec les pays candidats en matière de contrôle financier et de contrôle des comptes Les organismes européens de contrôle des comptes renforcent leur collaboration | 6 7 |
| • <i>Dans le point de mire de la Tribune</i> L'intégration des finances de la Communauté européenne dans les systèmes budgétaires et financiers des Etats Membres | 8 |
| • <i>Aux avant-postes de la réforme</i> La réforme des pensions de retraite et des prestations sociales, l'unité budgétaire et le contrôle des fonds de l'UE sont prioritaires dans la gestion des finances publiques en Hongrie | 10 |
| • <i>En bref</i> L'administration publique dans la presse | 12 |
| • <i>Dernière heure</i> En encadré : Un résumé des articles et publications récents | 13 |
| • <i>Le carnet du reporter</i> Un journal irlandais fait fonction de catalyseur pour les changements dans la fonction publique | 14 |
| • <i>Le coin des donateurs</i> Un institut étend ses études de recherches comparées à l'Europe centrale et orientale | 15 |
| • <i>Agenda</i> | 16 |

La Lettonie donne une nouvelle structure à sa Chancellerie d'Etat

par Agris Varpins

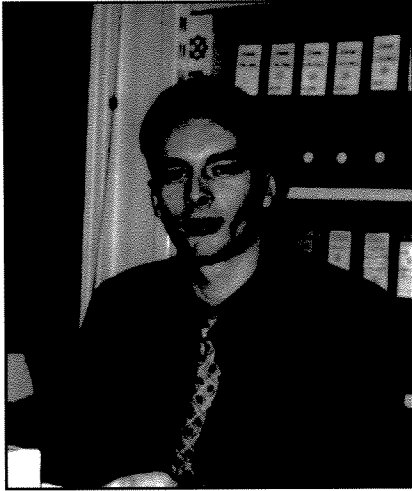


Photo: Bart W. Eider

Agris Varpins

L'obligation faite aux institutions de l'Etat de conserver leur dynamisme demeure particulièrement présente en Europe centrale et orientale où les gouvernements poursuivent simultanément la modernisation du secteur public, la réforme de l'économie et l'adhésion à l'Union européenne. L'article suivant décrit dans ce contexte la réforme de la Chancellerie d'Etat en Lettonie.

La Chancellerie d'Etat de la Lettonie est mise au service du Premier Ministre et du Conseil des Ministres. Elle fournit, notamment, un conseil juridique et sur le fond sur les projets de lois avant leur discussion et leur adoption par le Conseil des Ministres; elle prépare les documents pour les réunions des commissions du Conseil et prévoit à leur organisation; elle est enfin responsable des questions administratives, des services techniques et de l'entretien des bâtiments.

A la demande de cette institution, SIGMA a réalisé un examen d'ensemble de la structure et des performances de la Chancellerie au cours de la deuxième moitié de l'année 1996. A cette occasion, plusieurs points avaient été relevés, sur lesquels une amélioration était jugée souhaitable. A titre d'exemple, on y estimait que la structure d'ensemble de la Chancellerie était trop complexe et rigide. Les départements étaient de grandes dimensions et ils étaient subdivisés en divisions. Il en résultait une foule de vice-chefs de services et de vice-directeurs.

Les autres critiques formulées contre le système portaient sur les points suivants:

- Le système de trois commissions dont est doté le Conseil – Commission économique et financière; Commission des Affaires étrangères et de la Défense; Commission de l'Etat et des Affaires sociales – produisaient une charge de travail inégale d'une commission à l'autre, et réduisait la cohérence de la prise de décisions.
- Les changements fréquents de personnels dans la Chancellerie en réduisait les capacités et rendait impossible toute planification à long terme des carrières.
- L'importance croissante acquise par les affaires européennes et par l'administration publique augmentait la charge de travail de la Chancellerie.

Quelques solutions possibles ont été suggérées à l'occasion de l'examen d'ensemble. A la fin de l'année 1996, en s'appuyant directement à la fois sur les recommandations faites par l'équipe envoyée par SIGMA pour l'examen d'ensemble, et sur les connaissances acquises au cours des visites d'étude organisées par SIGMA aux institutions des centres de gouvernement de la Hongrie et de l'Autriche, la Chancellerie a élaboré, et le Premier Ministre a ratifié, un nouveau modèle de Chancellerie.

Une organisation rationalisée

La nouvelle structure donnée à la Chancellerie en simplifie l'organigramme et en clarifie à la fois la hiérarchie et les tâches. Les postes de vice-directeurs de département et de vice-chefs de division ont été supprimés, et le nombre total du personnel a été réduit d'un quart, passant de 160 à 115.

Une nouvelle «Commission du Conseil» a été créée pour succéder au système précédent reposant sur trois commissions. Présidé par le Premier Ministre, l'organisme dispose d'un secrétariat réduit à quelques collaborateurs. La nouvelle organisation garantit aux différents projets de lois de recevoir un traitement commun. Elle simplifie le processus d'examen. Elle garantit une représentation équitable des partis de la coalition, puisque tous y sont représentés.

Un nouveau Département pour la Gestion des Projets a réuni tous les responsables des projets de coopération qui étaient jusqu'alors dispersés

parmi les départements de la Chancellerie. Une équipe de six membres donne son avis au Conseil des Ministres sur les questions législatives et remplace ainsi le Département des lois, qui a été dissous. Les conseillers ont plus souvent l'occasion de prendre des initiatives et d'assumer des responsabilités.

Les services gérés par la Chancellerie, mais qui n'appartiennent pas particulièrement au secteur public – c'est le cas, par exemple, pour l'entretien des bâtiments – ont été confiés par contrat à des entreprises du secteur privé. De même, l'Ecole d'Administration Publique et l'Administration du Service Public ont été retirées de la Chancellerie et confiées au nouveau Bureau de l'Administration Publique.

Les prochaines étapes

Plus tôt cette année, SIGMA a évalué la performance de la Chancellerie, au lendemain de sa réorganisation, et a observé que le personnel de la Chancellerie porte un jugement favorable sur les réformes, et que le Premier Ministre fait à présent plus souvent appel aux compétences des conseillers de la Chancellerie. Certaines difficultés demeurent à résoudre. La coordination inter-ministérielle reste à améliorer, la procédure d'évaluation de l'impact des lois doit être perfectionnée, et les responsabilités et compétences confiées à la Chancellerie pour la gestion des contrats doivent être réétudiées. En outre, les exigences formelles et la rigidité imposées par la «Réglementation sur la structure interne et les procédures du Conseil des ministres», ralentissent la circulation des documents. Dans ces conditions, il conviendra d'apporter de nouvelles révisions à cette réglementation.

S'il est difficile de garantir que les bonnes performances constatées à ce jour se répéteront dans les temps à venir, la nouvelle structure caractérisée par sa linéarité, sa transparence et sa simplicité rendra plus aisé le repérage des déficiences éventuelles et l'apport des ajustements requis par les circonstances. ♦

Agris Varpins, Responsable de Service senior, au Département de la gestion des projets, de la Chancellerie d'Etat de la Lettonie, peut être contacté à Riga au tél.: (371) 722.87.40; fax: (371) 721.35.05; e-mail: varpins@mk.gov.lv. L'auteur a contribué à plusieurs activités de SIGMA au cours d'un stage d'un mois auprès du secrétariat de SIGMA en septembre 1997.

Les systèmes de trésor public en Europe centrale et orientale

par Stephen MacLeod

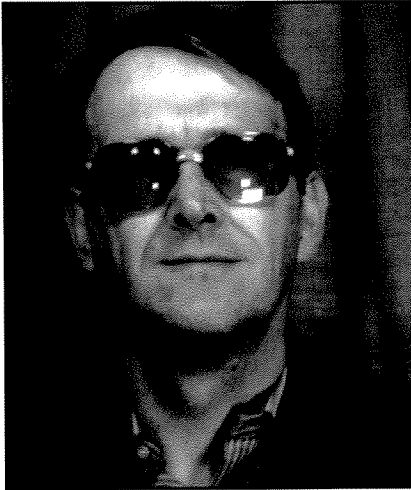


Photo prise à titre courtois

Stephen MacLeod

Les Ministères des finances des pays d'Europe centrale et orientale doivent disposer de données sûres et en temps voulu sur les ressources et les dépenses pour s'acquitter de leur mission dans le domaine de la gestion financière. Il ressort de l'expérience acquise par les démocraties avancées que la mise en place d'un budget unifié et d'un système de comptabilité publique peut apporter une solution aux besoins d'information des Ministères des finances.

Les dispositifs de gestion financière hérités des régimes à économie dirigée par les pays d'Europe centrale et orientale sont inadaptés aux besoins d'une économie de marché. Ils ont pour trait dominant un système de dépenses décentralisé permettant à chaque ministère de disposer d'un compte en banque pour ses dépenses et ses revenus. Le système bancaire, reposant sur la banque centrale, offrait les principaux dispositifs de contrôle de la mise en oeuvre du budget au cours de l'année budgétaire.

Il résulte de cet état de fait que la plupart des Ministères des finances ne disposent pas de moyens suffisamment élaborés pour permettre une comptabilité et une préparation budgétaire, et qu'ils doivent avoir recours à des systèmes périmés pour obtenir des informations financières majeures. Ces derniers avaient été mis en place alors que le Ministère des finances avait pour tâche essentielle de collecter ou de relever les demandes de financement des ministères et des entreprises appartenant à l'Etat. Ces systèmes

sont souvent très compartimentés et inefficaces, et ils exigent la tenue d'archives documentaires lourdes, pour les ordonnancements, les transferts de fonds et les accusés de réception. Même avec des systèmes informatisés, il est rarement possible, dans ces conditions, d'obtenir grand chose de plus que des données comptables de base. Celles-ci sont souvent trop anciennes pour être d'une utilité quelconque pour le Ministère des finances, dans l'exécution de sa mission de gestion des finances au jour le jour.

Avec le temps, un palliatif a souvent été trouvé en doublant le système comptable existant de systèmes spécialisés, créés dans le contexte des programmes d'aide ou de développement. Loin de résoudre les difficultés auxquelles le Ministère des finances avait à faire face, ces mesures pouvaient, en réalité, les accroître, dans la mesure où les données finissaient par se dissoudre dans un grand nombre de systèmes disparates dont il était toujours plus difficile de prélever et d'harmoniser les données.

Les Ministères des finances ont besoin d'informations

La transition vers une économie de marché exige du Ministère des finances qu'il joue un rôle beaucoup plus actif qu'il ne le faisait sous le régime à économie dirigée. Il doit absolument disposer d'informations sûres et en temps voulu sur les ressources et les dépenses pour être en mesure de s'acquitter de ses fonctions avec efficacité. Les systèmes d'information dont dispose le ministère doivent correspondre à ses besoins et apporter les garanties de précision souhaitées.

L'expérience acquise par les démocraties à économie de marché avancées suggère que la réponse aux exigences du Ministère des finances en matière d'information peut être trouvée dans le remplacement de la multiplicité des systèmes par un système intégré qui serait responsable de la préparation du budget et de la comptabilité, pour l'ensemble du gouvernement, c'est-à-dire par un système de "Trésor public". Ce dernier devrait, en principe, s'adresser, horizontalement, à tout le secteur public bien que, dans certains pays d'Europe centrale et orientale, de rapides progrès dans ce domaine puissent rencontrer des résistances.

Les systèmes de trésor public sont utilisés par les pays Membres de l'OCDE depuis longtemps et ils sont à présent considérés comme un outil indispensable par le Ministère des finances et du trésor. Un système de trésor public moderne est outillé pour fournir des moyens élaborés d'analyse des ressources et des dépenses, pour contribuer à la préparation et à la prévision budgétaires, et pour gérer les liquidités et la dette publique. Les fonctions traditionnelles de comptable, de rapporteur et de contrôleur des fonds publics sont également incorporées dans le système de trésor public. A l'origine, ces systèmes étaient taillés sur mesure pour chaque Ministère des finances.

Une utilisation accrue des logiciels informatiques

Depuis peu, la tendance est à l'utilisation d'applications adaptées de logiciels disponibles sur le marché, pour en réduire le coût d'achat et les délais de mise au point. Cette approche offre une solution viable et économique qui peut être préférée à celle des logiciels originaux, et elle est souvent appréciée des pays de l'OCDE qui souhaitent remplacer leurs systèmes plus anciens. Plusieurs pays d'Europe centrale et orientale en sont à la mise en place de systèmes de trésor public utilisant des logiciels vendus sur le marché.

A eux seuls, de nouveaux systèmes ne peuvent pas apporter toute la solution aux difficultés auxquelles sont confrontés les Ministères des finances des pays en transition. La condition préalable à une modernisation valable de la gestion financière de l'Etat consiste dans la mise en place d'un cadre juridique adapté qui précise le rôle du Ministère des finances vis à vis des ministères opérationnels et du Parlement, et les relations qu'ils entretiendront les uns avec les autres. Les pratiques et les procédures devront très vraisemblablement être révisées et le personnel devra être formé pour mettre en oeuvre le nouvel environnement juridique. Une fois que ces mesures auront été prises, le Ministère des finances pourra tirer tous les avantages de la mise en place d'un nouveau système de trésor public. ♦

Stephen MacLeod était jusqu'à une date récente consultant indépendant dans le domaine de la gestion des dépenses publiques. Il a mis en oeuvre plusieurs projets pour SIGMA, de même que pour le Fonds Monétaire International. Il est à présent consultant senior pour IBM Global Government Industry, à Londres, et peut être contacté au tél. : (44.171) 376.14.98; fax : (44.171) 460.87.80; e-mail: smacleo@ibm.net. Voir également les articles en pages 5 et 10.

Le recrutement et ses exigences pour un trésor public nouvellement créé

par Tibor Horváth

Le recrutement et la formation du personnel jouent un rôle-clef dans la création et le fonctionnement des nouvelles agences de l'administration publique. L'expérience acquise par la Hongrie pour la mise en place d'un nouveau trésor public souligne l'importance de quelques uns des obstacles à franchir.

Pendant cinq décennies, la Hongrie a été privée d'une institution capable de s'acquitter des tâches du trésor public. Un décret du gouvernement, pris en juillet 1995, a décidé de l'établissement d'un organisme de ce type. Dans un délai de quatre mois, le Trésor public a été institué, et dans un délai de neuf mois, il employait 200 personnes et devenait entièrement opérationnel. Au cours de l'année suivante, l'organisation a continué à se développer.

Les tâches principales

Le Trésor public a reçu pour mission de s'acquitter de quatre types de tâches, chacune desquelles étant confiée à une Direction au siège de l'organisme:

- L'exécution de fonctions de compensation et d'apurement pour le budget de l'Etat; la mise en oeuvre des affectations de crédits et des paiements concernés; l'administration du compte unique du Trésor public; la gestion du système comptable du Trésor; et la communication d'informations financières essentielles au Ministère des finances.
- L'exécution de fonctions de compensation, d'apurement et d'affectation de crédits pour les ministères opérationnels et les autres organismes de l'administration publique.
- Le financement des activités de l'administration centrale, y compris pour les projets d'investissements d'équipement et les accords intergouvernementaux.

- La gestion de la dette publique, et l'organisation du lancement et de la vente de Bons du Trésor (par le truchement du Centre pour la Gestion de la Dette de l'Etat, ÁKK, créé en avril 1996).

« Malgré ses talents, le personnel ne s'est pas encore fondu en une communauté professionnelle cohérente, parlant un même langage technique, et partageant des positions communes sur les objectifs de l'organisation. L'élaboration d'une communauté de ce type prendra du temps et exigera un important programme de formation et d'autres activités qui soudent une équipe. »

Le recrutement du personnel

Outre ces quatre directions, le Trésor dispose d'une Direction des Technologies de l'information et de plusieurs unités administratives qui répondent aux besoins de fonctionnement dans le domaine financier, technique, juridique, et du personnel. Environ 400 employés du Trésor travaillent à Budapest. Les trois cinquièmes de ceux-ci proviennent de services remplacés par le Trésor, telles que l'Institut pour le Développement de l'Etat, ÁFI, qui a été supprimé, et des services du Ministère des Finances et de la Banque nationale de Hongrie (BNH). Environ 50 pour cent des employés détiennent un diplôme d'institutions supérieures. La formation du personnel est une tâche permanente dans la mesure où les fonctions relevant du Trésor continuent à être développées. De fait, près d'un tiers du personnel a pour mission de préparer le développement des fonctions du Trésor.

En plus du personnel travaillant à Budapest, environ 500 personnes travaillent dans le réseau des agences du Trésor, qui est en grande partie un héritage de la BNH. Ce réseau comprend 18 bureaux de comté, l'Office des Bons de Budapest, et la Direction responsable de l'administration des comptes.

Les domaines où subsistent des difficultés

Le niveau de recrutement du Trésor est satisfaisant pour l'accomplissement de ses tâches actuelles. Mais il reste des difficultés à résoudre. Malgré ses talents, le personnel ne s'est pas encore fondu en une communauté professionnelle cohérente, parlant un même langage technique, et partageant des positions communes sur les objectifs de l'organisation. L'élaboration d'une communauté de ce type prendra du temps et exigera un important programme de formation et le développement d'activités qui soudent une équipe. Ceci fera porter une lourde responsabilité à la direction et aux autres membres du personnel au cours de la période à venir.

Un autre problème provient du développement en cours des fonctions du Trésor : des difficultés d'organisation et de calendrier en découlent, que ce soit pour les activités au jour le jour ou pour les travaux de développement eux-mêmes. La création d'une organisation indépendante, chargée des activités de développement, pourrait s'avérer utile, mais d'un autre côté, elle pourrait créer des tensions entre ceux qui s'acquittent à l'heure actuelle des tâches du Trésor et ceux qui préparent ses missions à venir.

Nous pouvons nous attendre à de nouveaux changements et à une croissance des activités du Trésor dans les années à venir. De nouvelles unités administratives devront être mises en place et l'effectif augmenté. Il reste que les conclusions et les expériences acquises au cours des deux dernières années devraient faciliter l'accomplissement de ces tâches. ♦

Tibor Horváth est le Vice-président général du Trésor public de la Hongrie. Il peut être contacté à Budapest au tél.: (36.1) 311.98.14. Voir également l'article à la page 4.

Bruxelles collabore avec les pays candidats en matière de contrôle financier et de contrôle des comptes

par Alan Pratley

L'objectif du contrôle financier et du contrôle des comptes dans l'Union européenne est de garantir au contribuable que les fonds de l'UE sont bien gérés et dépensés en accord avec les objectifs de l'Union et les directives générales et sectorielles qui déterminent les politiques poursuivies. Les pays d'Europe centrale et orientale qui sont candidats à l'adhésion à l'UE doivent se doter de moyens de contrôle interne efficaces pour garantir leur responsabilité dans la gestion des fonds et l'exécution des projets.

La qualité de la gestion financière dans la Commission européenne est fondée sur le contrôle interne des départements dépensiers. Celle-ci est assurée par les directions responsables des ressources ou par les unités de gestion financière des départements. Elle repose également sur l'audit interne assuré par la Direction-générale du Contrôle financier (DG XX), et par le contrôle externe assuré par la Cour des Comptes Européenne (CCE).

La même qualité de la gestion financière est fondée, hors de la Commission, sur les contrôles internes exercés au sein des organismes nationaux, régionaux et locaux du service public, responsables des dépenses publiques. Elle repose aussi sur l'audit interne assuré par des unités spécialisées des ministères nationaux (ou par des organismes centraux tels que l'Inspection Générale des Finances en France). Elle est enfin assurée par un audit externe fourni aux niveaux national, régional et local.

Là où des fonds de l'Union européenne (tels que le FEOGA et les Fonds structurels) sont dépensés dans les Etats Membres, la Commission collabore étroitement avec l'Etat Membre pour les contrôles interne et l'audit externe. La CCE assure cet audit externe en collaboration, le cas échéant, avec les organismes de contrôle des comptes des Etats Membres, et dans une certaine mesure, et de manière informelle, avec les organismes de contrôle des comptes des pays bénéficiaires.

Pas de modèle commun

La plupart des pays d'Europe centrale et orientale candidats à l'adhésion ont établi des dispositifs et des institutions de contrôle budgétaire. Il n'existe, cependant, aucune approche commune au contrôle interne, à

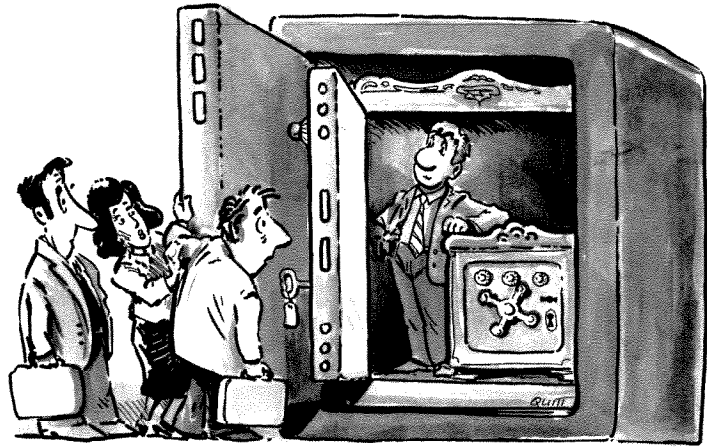


Illustration: László Quitt

l'audit interne, ni au contrôle des comptes dans cette région. En outre, il n'existe pas plus un modèle de contrôleur financier, chargé du contrôle *ex ante* des transactions, doté d'un pouvoir centralisé d'audit interne, comme il en existe dans nombre de pays Membres de l'UE, qu'il n'existe un schéma fondé sur le système de l'Europe septentrionale assurant une gestion financière à contrôle intégré dans tous les ministères, sur la base de règles de mise en oeuvre budgétaire et de comptabilité strictes, imposant un rapport au parlement et un contrôle du Ministère des finances.

Les pays candidats disposent habituellement d'un système d'audit externe (Institution supérieure de contrôle, ou "ISC"), tels qu'une Cour des comptes ou un Office national d'audit, faisant dans certains cas rapport au Parlement. Dans certains pays, l'ISC peut combiner sa fonction d'audit externe avec celle du contrôle *ex ante* de certaines dépenses. La notion d'indépendance du contrôleur externe n'a pas cours partout.

A la suite de contacts avec la DG XX et la CCE, plusieurs pays ont envisagé d'adopter une approche et une méthodologie institutionnelles au contrôle des fonds publics, comme celles qui sont en usage dans l'UE et dans ses pays Membres. D'une manière générale, ces pays semblent prêts à utiliser les modèles mis au point dans l'UE pour pouvoir se conformer aux exigences de l'Union et gérer les dispositifs d'aide après leur adhésion.

La mise en place de contrôles internes efficaces

La DG XX et notamment le Contrôle Financier étudie la possibilité d'une coopération avec les organismes de contrôle financier et d'audit dans les pays candidats. Au

cours de la période précédant l'adhésion, le contrôle financier et l'audit des projets du Programme Phare peut jeter les bases de structures de contrôle interne et d'audit interne qui seront nécessaires après l'adhésion. Le Programme Phare offre, au demeurant, la possibilité de financer des projets de soutien aux institutions et de pourvoir à l'assistance technique nécessaire.

L'objectif à suivre doit être d'encourager les pays candidats à mettre en place des contrôles internes effectifs dans les ministères, aux niveaux national, régional et local, de manière à responsabiliser les gestionnaires de fonds et de la mise en oeuvre des projets. La fonction d'audit interne de tous les ministères devra être développée en partant de zéro dans la plupart des pays, avec une volonté claire de faire en sorte que les contrôles internes soient effectivement mis en place et qu'ils fonctionnent de manière efficace. La fonction d'audit interne, qui doit être indépendante du contrôle externe, doit néanmoins être harmonisée avec celui-ci de façon que l'auditeur externe puisse se servir du travail effectué par l'auditeur interne.

L'indépendance est une exigence-clef pour l'audit interne autant que pour l'audit externe, sachant que celui-ci devra rendre compte au Parlement. L'UE peut contribuer de manière efficace à ce processus, non seulement en offrant son conseil, une assistance technique et l'exemple, mais en proposant des modèles clairs pour les institutions de service public que les pays candidats puissent adapter à leurs traditions propres et à leur contexte. ♦

Alan Pratley est Contrôleur Financier-adjoint des Communautés européennes. Il peut être contacté à Bruxelles au tél. : (32.2) 295.26.86; fax : (32.2)295.01.41; e-mail : alan.pratley@dg20.ccc.be. Voir également aux pages 4, 7 et 8.

Les organismes européens de contrôle des comptes renforcent leur collaboration

par Dirk Pauwels

La Cour des Comptes Européenne (CCE) et les présidents des Institutions Supérieures de Contrôle (ISC) des pays d'Europe centrale et orientale se sont rencontrés et ont convenu d'un cadre de coopération. Cette coopération contribue aux objectifs des ISC dans les pays candidats à l'adhésion à l'Union européenne pour le renforcement des contrôles exercés sur les finances publiques.

Le renforcement des relations entretenues entre la CCE et les ISC d'Europe centrale et orientale doit être vu dans la perspective de l'adhésion future de ces pays à l'UE. C'est dans ce contexte que l'UE a mis l'accent sur l'adoption de la Réglementation communautaire et, plus encore, sur la mise en place des moyens administratifs de traduire cette réglementation dans les faits. L'adhésion prochaine exigera également que la gestion des fonds de l'UE soit confiée à une administration nationale efficace. Dans ces conditions, les responsabilités des administrations augmenteront avec l'ouverture des fonds structurels aux nouveaux Etats Membres de l'UE.

Dépenser avec prudence

Le rôle du «contrôleur externe» et l'inspection efficace des finances publiques sont ici des éléments-clefs. Tout système démocratique devrait être tenu de dépenser l'argent du contribuable de manière cohérente. Si la fonction de contrôle externe est importante au regard des finances publiques d'un pays, elle l'est encore plus dans le contexte européen dès lors que les pays candidats commencent à engager des fonds de l'UE au nom de la Communauté. L'objectif du rapprochement des ISC est par conséquent de s'y préparer et de prévoir les événements à venir.

En 1996, la CCE et les ISC des pays d'Europe centrale et orientale ont décidé de mettre en place une base d'entente sur laquelle bâtir leur coopération future. Ensemble, ils ont entrepris d'agir à partir de cette base d'entente, d'une manière comparable à la coopération instituée entre la CCE et les ISC des Etats Membres de l'UE.

En une première phase, la collaboration aura pour objet la recherche des domaines prioritaires pour chacun d'entre eux et qui pourront être élaborés ensemble. La décision a été prise de confier, en un premier temps, la préparation de ces questions à des représentants (agents de liaison) de tous les ISC parties prenantes avant qu'une décision ne soit prise par les présidents de ces organismes lors de leur prochaine réunion (voir ci-dessous).

Dans ces conditions, plusieurs contacts et réunions ont eu lieu, à un niveau technique, pour arrêter les domaines prioritaires qui devront être examinés d'un commun accord. C'est ainsi que, les 7 et 8 octobre 1997, les agents de liaison de 12 ISC des pays d'Europe centrale et orientale et de la CCE se sont réunis à Bucarest sous la coprésidence de la Cour des comptes de l'Union européenne et de la Roumanie. La CCE a assuré le secrétariat de cette réunion.

La réunion des présidents des ISC

Les présidents des ISC et la CCE ont prévu de se réunir à Varsovie en mars 1998. Ils se proposent de consacrer cette réunion à l'adoption d'une approche commune pour traiter des deux domaines prioritaires évoqués à la réunion de Bucarest:

- La réforme institutionnelle dans le contexte du prochain élargissement de l'UE (contexte institutionnel, méthodologie d'audit, formation).
- La coopération entre les ISC dans le domaine de l'audit.

Tout au cours de l'année 1997, des initiatives pratiques ont été prises dans l'un et l'autre de ces domaines. Cela a notamment été le cas pour l'étroite collaboration établie à l'occasion de la préparation et de la mise en oeuvre des missions d'audit d'intérêt commun. Les



Des représentants des organismes nationaux de contrôle des comptes réunis à Bucarest en octobre 1997

agents de liaison ont également fait savoir que SIGMA pourrait être appelé à jouer un rôle au bénéfice de la coopération entre les ISC et du renforcement du contrôle des finances publiques dans les pays d'Europe centrale et orientale. Ils ont également manifesté leur satisfaction à propos des informations comparées et techniques fournies par le projet de SIGMA sur les "Effets de l'adhésion à l'UE sur la budgétisation, le contrôle financier et l'audit externe".

Comme le signalait la dernière parution de la *Tribune de la Gestion Publique* (Vol. III, N° 4), ce projet communique des informations sur la manière suivant laquelle un groupe diversifié de sept Etats Membres de l'UE ont, il y a quelques années, harmonisé leur droit, leur administration, leurs systèmes et leurs procédures dans les domaines de la préparation du budget, du contrôle financier et de l'audit, pour se conformer aux exigences de l'Union. ♦

Dirk Pauwels est Chef de Cabinet à la Cour des Comptes Européenne. Il peut être contacté à Luxembourg au tél. : (352) 439.84.49; fax : (352) 439.84.63.33; e-mail : dirk.pauwels@eca.eu.int. Voir également aux pages 4, 6 et 8.

L'intégration des finances de la Communauté européenne dans les

par Nick Ilett

La qualité de Membre de l'Union européenne entraîne des obligations et des responsabilités envers le Budget communautaire, en même temps que des avantages. Les nouveaux Etats Membres d'Europe centrale et orientale seront d'importants bénéficiaires nets du budget de la CE. Ces avantages seront l'un des enjeux de leurs négociations d'adhésion. Il conviendra que les pays candidats accordent l'attention qui convient à leur capacité d'analyse dans ce domaine et à leur stratégie de négociation. Ils devront également intégrer les finances de la CE à leur système budgétaire et de gestion financière. Dans l'article qui suit, Nick Ilett, du Trésor britannique, souligne certaines implications de l'adhésion pour les Ministères des finances et pour d'autres administrations publiques.

En principe, le Budget annuel de la Communauté -- techniquement, l'Union n'a pas de Budget -- est une entité autonome, distincte des budgets des Etats membres et régi par les articles 199-209a du Traité. En réalité, il existe une relation étroite entre les finances de la Communauté et les finances des Etats Membres.

Les Etats Membres contribuent les ressources communautaires, puisque la Communauté ne peut pas emprunter. Les «ressources propres» traditionnelles -- qui comprennent les taxes sur l'agriculture et le sucre («première» ressource) et les droits de douane («seconde» ressource) -- sont entièrement reversés à la Communauté. Ces ressources fournissent, cependant, à l'heure actuelle, moins d'un cinquième des moyens de financement de la Communauté. Le complément provient à la fois de la «troisième» ressource, qui est calculée sur la base d'une TVA théorique harmonisée, et de la «quatrième» ressource qui reflète le produit national brut au prix du marché. Les négociations financières qui commencent à l'heure actuelle ont aussi peu de chances d'aboutir à un nouveau type de taxe communautaire, une «cinquième» ressource, que les négociations précédentes.



Le principal devoir des Etats Membres est, dans ce contexte, de percevoir leurs propres ressources traditionnelles de manière efficace et respectueuse des règles en vigueur, sous la surveillance de la Commission (DG XIX) et de la Cour des Comptes Européenne (CCE). Les administrations nationales disposent de peu de marge de manoeuvre et elles risquent de devoir payer des sommes considérables si elles commettent des erreurs. Les institutions communautaires vérifient également le calcul des paiements effectués au titre de la troisième et de la quatrième ressource. Les administrations nationales doivent par conséquent être bien équipées pour s'acquitter de ces tâches.

Les Etats Membres gèrent les fonds de la CE

Aux termes du traité, la limite supérieure absolue fixée pour les dépenses est déterminée par le plafond des Ressources propres (1,27 pour cent du PNB de la Communauté dès 1999). En pratique, la Communauté établit des plans à moyen terme pour ses dépenses (les «Perspectives Financières») pour une période de cinq à sept ans. Les différents budgets annuels de

la CE traduisent celles-ci dans des plans détaillés de dépenses pour chaque année. La Commission propose le Budget sous forme de projet préliminaire. L'autorité budgétaire (le Conseil et le Parlement européen agissant ensemble) détermine ensuite le budget. Le Conseil a le dernier mot sur les dépenses agricoles; le Parlement européen (PE) a le dernier mot sur les autres dépenses. Dès lors, la Commission est responsable de l'«exécution» du budget. Enfin, après la remise du rapport de la CCE, la Commission rend compte de sa gestion de chaque Budget auprès de l'«Autorité donnant Quitus» (ici encore le Conseil et le Parlement européen agissant de concert).

Même ainsi, les Etats Membres gèrent plus de 80 pour cent des dépenses de la Communauté, notamment pour l'agriculture et en matière de fonds structurels et de cohésion. Les Etats Membres sont tenus d'administrer les fonds communautaires en accord avec les principes du Traité et avec les exigences spécifiques du droit communautaire applicable pour chaque secteur. La Commission a le devoir de faire respecter

tèmes budgétaires et financiers des Etats Membres

le droit et elle fait pleinement usage de ses pouvoirs d'inspection. Le principe de subsidiarité ne s'applique pas ici. La Commission a également le pouvoir de lancer des inspections ponctuelles auprès des opérateurs économiques en cas de suspicion de fraude. La CCE assure le contrôle de la gestion par les Etats Membres du budget communautaire.

Il existe déjà un système permettant d'imposer des sanctions financières (les «désaffectations») aux Etats Membres pour mauvaise gestion dans le secteur agricole. Ce principe des «corrections financières» doit à présent être étendu aux fonds structurels. Il est probable que ceci fasse partie de l'*acquis communautaire* avant l'élargissement. Il en résultera des implications pour les pays candidats qui seront tenus d'appliquer l'*acquis* dans son ensemble.

Bien qu'il appartienne formellement à la Commission de répondre aux commentaires de la CCE à l'occasion du processus annuel de quitus budgétaire, il est également fait une obligation aux Etats Membres de répondre de leur gestion financière des fonds communautaires. Dans un même esprit de partenariat, le Contrôleur financier de la Commission établit à l'heure actuelle des accords («protocoles») avec les autorités compétentes des Etats Membres. Tout en respectant les structures nationales existantes ces protocoles garantissent qu'un degré suffisant de contrôle et d'audit est assuré, compte tenu des normes en vigueur, par la Commission et par les autorités nationales, et que les résultats sont partagés à l'avantage de tous.

Les implications pour les Etats Membres

Les finances communautaires ont toujours été un sujet délicat. L'intérêt du public et l'incidence politique sont importants dans ce domaine. Les effets de répartition du budget communautaire sont considérables. d'une manière plus visible, il y a des transferts importants d'un pays à l'autre (en particulier vers

l'Espagne, le Portugal, la Grèce et l'Irlande, mais également vers la Belgique et le Luxembourg où la plupart des institutions ont leur siège). Mais il existe également des transferts d'une région à l'autre, comme c'est le cas entre le nord et le sud de l'Italie, et entre secteurs, comme c'est le cas entre les zones urbaines de l'Allemagne et les agriculteurs de ce pays (et d'autres). Les débats sur l'argent -- où il est dépensé et s'il est bien ou mal utilisé -- ne sont pas nouveaux dans la Communauté. Mais il est déjà clair que les négociations qui commencent seront selon toute vraisemblance au moins aussi difficiles que les précédentes.

En termes de politique budgétaire et de gestion, le Budget de la Commission ajoute une nouvelle strate à ce qui était déjà normalement un ensemble de relations financières centrales / régionales / locales. Ceci peut entraîner des tensions entre les différents niveaux d'administration. S'agissant des finances communautaires, les priorités d'un ministère dépensier peuvent différer de celles du Ministère des Finances. De la même manière, l'approche des organismes régionaux ne sera pas nécessairement celle du gouvernement national. Les Etats Membres disposent de différents moyens pour régler ce type de difficulté. Dans la pratique, tous les niveaux de l'administration seront susceptibles d'établir des relations informelles avec la Commission européenne. Les entités régionales importantes telles que les régions belges ont toujours plus tendance à être représentées dans les discussions entre la Commission et les gouvernements des Etats Membres.

Les transactions du RU relatives au Budget de la CE

L'obligation de payer des contributions à la CE est fixée dans la loi communautaire. Pour cette raison, du moins dans certains Etats-Membres tels que le Royaume-Uni, le gouvernement peut payer ses contributions sans autorisation parlementaire annuelle. Néanmoins, dans le RU le Parlement est tenu pleinement

informé par des «memoranda» d'explication, par les réponses aux questions du Parlement et par les débats. Des arrangements similaires existent dans d'autres Etats Membres.

Le système de comptabilité européenne établi, pour les besoins de la comptabilité nationale, des règles détaillées sur la classification des transactions avec la CE. Il reste que ces règles n'ont que peu d'intérêt dans le contexte du budget. Aucune obligation n'est faite aux Etats Membres de les suivre dans les procédures budgétaires nationales, qui sont, au demeurant, différentes d'un Etat Membre à l'autre. Au Royaume-Uni, toutes les transactions avec le Budget de la CE figurent du côté des dépenses du budget national.

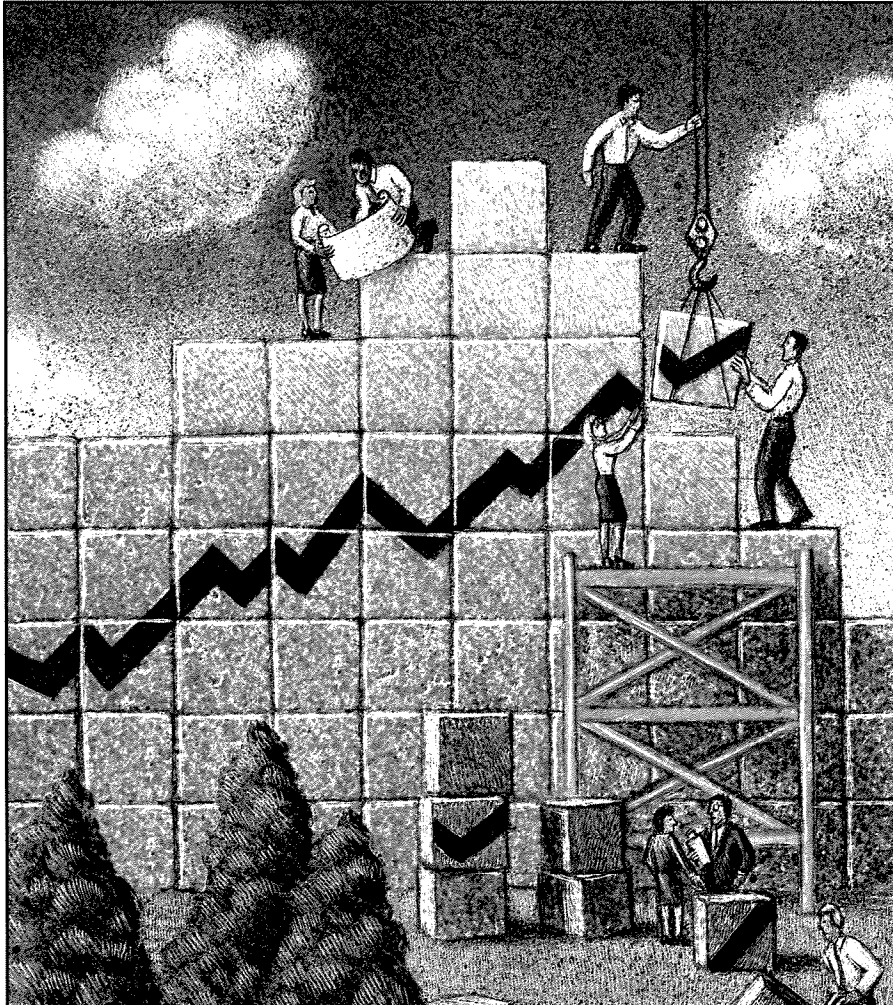
Les recettes en provenance de Bruxelles au titre de l'agriculture et des Fonds structurels apparaissent dans la dotation budgétaire du ministère bénéficiaire. Ceci fait de la contribution nette du RU une variable-clef de la planification budgétaire nationale, avec sa propre ligne budgétaire. Ce système a été adopté dans un souci de transparence maximale et de manière à fournir le plus d'informations possibles au Parlement national et au contribuable. Les systèmes des autres Etats Membres varient sur différents points.

Conclusion

En guise de conclusion, les nouveaux Etats Membres devront intégrer dans leur budget national les flux financiers en provenance de et vers Bruxelles. Ils devront également se doter de systèmes qui leur permettront de gérer ces ressources selon les normes établies par le droit communautaire. En outre, ils devront acquérir une grande compétence dans ces domaines avant leur adhésion, et même avant d'entreprendre leurs négociations dans le vif du sujet. ♦

Nick Ilett, Chef, Finances de l'UE, Trésorerie du RU, peut être contacté à Londres au tél. : (44.171) 270.55.84; fax : (44.171) 389.97.23; e-mail : nick.ilett@hm.treasury.gov.uk.

La réforme des pensions de retraite et des prestations sociales, l'unité budgétaire des finances publiques en Hongrie



PNV/Thomas Danenberg

L'amélioration de la gestion des finances publiques est l'un des principaux objectifs des gouvernements des pays d'Europe centrale et orientale. Avec la volonté de se doter de systèmes adéquats de gestion du budget, adaptés aux restrictions budgétaires, à l'économie de marché et aux exigences de l'adhésion européenne, ils ont adopté des structures institutionnelles et des procédures nouvelles. Au cours de l'entretien qui suit, Csaba László, Vice-secrétaire d'Etat au Ministère des finances hongrois, présente les priorités retenues par son pays, les difficultés à surmonter et les actions entreprises dans ces différents domaines.

TGP: Pouvez vous nous donner votre avis sur l'état actuel des finances publiques en Hongrie, en particulier pour ce qui concerne les dépenses, les ressources et les emprunts ? Quelles sont les perspectives pour l'avenir ?

CL: Les changements survenus au cours des dernières années ont profondément modifié les relations entre le secteur public et l'économie, mais également avec l'ensemble de la société. Les changements n'ont cependant donné leurs fruits que lentement. En 1994 le déficit du secteur public approchait les 9 pour cent du PNB et la dette de l'Etat était de 86 pour cent du PNB.

La situation s'est améliorée lorsque des budgets plus rigoureux ont été adoptés. Le déficit du secteur public (non-compris les ressources tirées des privatisations) a diminué jusqu'à atteindre 3,2 pour cent en 1996, et la dette de l'Etat

devrait être inférieure à 65 pour cent du PNB en 1998.

Nous avons mis de l'ordre dans la relation entre le budget de l'Etat et la banque centrale, et la dette étrangère nette a été transférée de la Banque nationale de Hongrie au Budget dans un souci de transparence. Dans le sillage de la réforme du secteur public et d'autres mesures de soutien à la transformation structurelle, il semble qu'une croissance économique régulière se soit mise en route. De ce fait, de gouvernement dispose d'une plus grande marge de manoeuvre pour la gestion de sa politique fiscale et permet à la Hongrie d'atteindre ses objectifs à moyen et à plus long terme. D'ici l'an 2000, le déficit du secteur public devrait être stabilisé à environ 3 pour cent du PNB et la dette de l'Etat devrait avoir atteint environ 60 pour cent du PNB. Dans ce contexte, il devrait être possible de poursuivre la diminution de la pression fiscale, en particulier sur la main d'oeuvre.

TGP: Quels résultats avez-vous obtenu à ce point de la modernisation de votre système de finances publiques et de préparation du budget ? Quels sont, selon vous, ses principaux points forts et ses faiblesses ?

CL: Depuis 1995, nous avons réussi à rendre plus transparentes les finances publiques. Plus de 20 fonds extra-budgétaires ont été réintégrés dans le budget du gouvernement. La Hongrie a été le premier pays d'Europe centrale et orientale à mettre en oeuvre un système de Trésor public efficace et à mettre à jour le financement de la dette publique. Dans ces conditions, alors qu'en 1995, le rendement des bons du Trésor était d'environ 35 pour cent et le terme le plus long était de 12 mois, nous émettons régulièrement à

«L'UE elle-même ne cesse de se transformer et c'est une source de préoccupation. Nous devons nous adapter aux conditions qui sont susceptibles d'avoir cours au moment de notre adhésion et non à celles qui existent à l'heure actuelle.»

présent des bons à intérêt fixe d'une durée de cinq ans, et la courbe négative du rendement produit un rendement annuel d'environ 19,5 pour cent.

La réforme de la protection sociale -- parmi lesquelles la mise en oeuvre d'avantages proportionnels aux ressources et un nouveau régime d'allocations-maladie -- ont eu des

Et le contrôle des fonds de l'UE sont prioritaires dans la gestion

résultats d'importance majeure. Les infractions au système d'allocations-maladie, particulièrement importantes, ont beaucoup diminué au cours de ces dernières années, et les dépenses de l'Etat pour ce poste ont diminué d'un tiers en termes réels. Le nombre des fonctionnaires de l'Etat a été réduit d'environ 4-5 pour cent chaque année depuis 1994. Les contraintes budgétaires ont également touché les administrations locales, qui ont été contraintes d'adopter des mesures de stabilisation pour tenir compte de la réduction des contributions de l'Etat.

La réussite la plus importante a, cependant, été l'adoption de la réforme des pensions de retraite. La Hongrie est l'un des premiers pays d'Europe à avoir lancé un système de fonds de pensions obligatoires et privés (depuis le premier janvier 1998). Ce fait devrait entraîner une incidence favorable très importante pour la concurrence et l'activité économique dans le secteur des services financiers.

S'agissant des faiblesses du système budgétaire, nous avons dû avoir recours trop souvent à des restrictions automatiques et systématiques des programmes de dépenses de l'Etat dans des domaines allant des soins de santé aux services de police. Les systèmes d'information financière devront également être améliorés.

TGP: *Quelles sont les principales difficultés que la Hongrie devra résoudre en matière budgétaire et de gestion financière avant de remplir les conditions requises pour l'adhésion à l'UE ?*

CL: Avant tout, nous devons évaluer la nature précise et l'étendue des exigences qui pourront être imposées et des nouvelles relations que nous devons établir dans l'Union européenne. L'UE elle-même ne cesse de se transformer et c'est une source de préoccupation. Nous devons nous adapter aux conditions qui sont susceptibles d'avoir cours au moment de notre adhésion et non à celles qui existent à l'heure actuelle.

Du point de vue de la politique budgétaire, je relève que les critères de Maastricht retenus pour le budget général de chaque Etat pourraient être respectés, à l'heure actuelle, sans ensemble de mesures de stabilisation particulier. Mais nous serons contraints de maintenir une politique «conservatrice» en matière économique et budgétaire pour maintenir cette situation. L'obstacle principal, je crois,

consistera à nous doter d'une capacité institutionnelle permettant d'utiliser de manière efficace les fonds de l'UE. En outre, et c'est encore plus important, nous devons permettre aux fonctionnaires de travailler de manière efficace dans ce nouveau contexte. La formation et les échanges d'expériences devront recevoir une réelle priorité, par des programmes de «jumelage» ou d'autres. Les programmes financés par Phare permettent cette activité essentielle.

TGP: *En 1996, la Hongrie a adopté un nouveau système de gestion des liquidités par le Trésor. Comment cela fonctionne-t-il ?*

CL: Heureusement, le système de Trésor public fonctionne correctement. La leçon la plus utile que nous ayons apprise à ce jour est que nous ne devons pas rejeter tous les éléments de l'ancien système et vouloir bâtir une trésorerie sur une table rase. Nous avons eu à trouver une solution qui apportait une valeur ajoutée un élément de «qualité» mais qui soit partiellement fondée sur les institutions déjà existantes. Le Trésor public a été créé comme un organisme destiné à fournir des services à ses «clients», c'est-à-dire aux ministères et aux agences de l'Etat. Cette approche a fait la preuve de sa qualité. Les ministères et les agences ont trouvé que les changements étaient faciles à accepter et à gérer. En outre,

le Trésor a mis tous ses efforts à fournir des services efficaces et concrets.

Au cours des années à venir, la tâche principale qui incombera au Trésor consistera à préparer l'adhésion à l'UE. Ce sera un réel défi de mener les opérations financières dans un environnement juridique et réglementaire aussi complexe. En même temps, le Trésor devra préparer un transfert progressif des responsabilités correspondant à la gestion de la dette étrangère. Cette fonction, qui incombait autrefois entièrement à la Banque centrale, sera transférée au Département de la Gestion de la Dette publique, au Trésor, dès l'année 1999.

TGP: *Votre système d'information en matière de finances publiques répond-il aux besoins du Ministère des finances et des autres utilisateurs ?*

CL: Grâce à la modernisation conduite ces dernières années, le système d'information financière est en mesure de fournir la plupart des données nécessaires à la prise des principales décisions de politique budgétaire. Nous ne pouvons, cependant, pas nous considérer comme totalement satisfaits des arrangements actuels, notamment parce que la mise en place des classifications fonctionnelles pour les dépenses publiques --

et c'est un élément important du processus de la prise des décisions -- est assez difficile. Les procédures de vérification des informations financières sur le secteur public doivent également être renforcées. Nous devons également mener à leur terme les

travaux sur l'intégration des avoirs de l'Etat dans un système de comptabilité et d'information financière comparatif. ♦

«...nous devons permettre aux fonctionnaires de travailler de manière efficace dans ce nouveau contexte. La formation et les échanges d'expériences devront recevoir une réelle priorité, par des programmes de «jumelage» ou autres. Les programmes financés par Phare permettent cette activité essentielle.»

«Heureusement, le système du Trésor public fonctionne correctement. La leçon la plus utile que nous ayons apprise à ce jour et que nous ne devons pas rejeter tous les éléments de l'ancien système et vouloir bâtir une trésorerie sur une table rase. Nous avons eu à trouver une solution qui apportait une valeur ajoutée un élément de «qualité» mais qui soit partiellement fondée sur les institutions déjà existantes.»

La Tribune de la Gestion publique est disponible sur le World Wide Web à :
<http://www.oecd.org/puma/sigmaweb>

L'administration publique dans la presse

Les municipalités roumaines vont acquérir le pouvoir de lever des impôts

Le gouvernement roumain a approuvé un projet de loi confiant aux collectivités locales la collecte des impôts pour l'administration locale. Source: RFE/RL Newline

Le Gouvernement bulgare approuve un projet de loi sur la fonction publique

Le Gouvernement a approuvé un projet de loi sur l'administration publique qui, entre autres dispositions, interdira la révocation des fonctionnaires à la suite d'un changement d'équipe au pouvoir, et interdira aux membres de l'ancienne nomenclatura communiste l'accès aux postes de hauts fonctionnaires pendant une période de cinq ans. Source: RFE/RL Newline.

La République tchèque met en place une administration régionale

Le Parlement tchèque a fait un pas important vers la décentralisation du Gouvernement central en adoptant une loi qui établit 14 autorités régionales dans la République, dont une à Prague. La loi prend effet en l'an 2000 et sera vraisemblablement complétée par plusieurs réglementations complémentaires précisant la manière suivant laquelle ces entités régionales fonctionneront et le contenu de leurs pouvoirs. L'adoption de la loi était prévue dans la Constitution tchèque, rédigée en 1992. Source: *The Prague Post*.

L'expansion européenne des nouvelles technologies de l'information

La Commission européenne et plusieurs pays d'Europe centrale et orientale ont achevé une troisième série de rencontres à Bruxelles sur le thème de la «société de l'information». Il ressort du rapport de la

Commission sur cette dernière rencontre que les pays d'Europe centrale et orientale ont connu une prise de conscience dans le domaine des technologies de l'information, appliquées notamment à l'administration et aux services publics. Il relevait également que des efforts seront encore nécessaires dans le domaine de l'éducation et de la formation, et dans l'application de ces technologies de la communication à la «transparence de l'administration publique». Source: RFE/RL.

La Banque mondiale stigmatise les obstacles bureaucratiques

La Banque mondiale a diffusé une enquête sur plusieurs pays, fournissant des données comparées sur les difficultés que rencontrent les investisseurs locaux dans leurs transactions avec l'Etat. L'enquête couvre, dans ce contexte, la stabilité du contexte juridique et des politiques, la solidité du système judiciaire, la corruption dans l'administration, et le respect des droits acquis sur les biens et les avoirs. Cette étude, portant sur 69 pays et couvrant plus de 3600 chefs d'entreprise, a pour titre «Les obstacles institutionnels au développement des affaires : les résultats région par région d'une enquête mondiale dans le secteur privé» (document de la Banque mondiale 1759). Il convient de relever, parmi les conclusions de cette enquête qui se rapportent au pays d'Europe centrale et orientale, que la moitié des chefs d'entreprise n'ont pas confiance dans les mesures prises par le gouvernement, que le poids de la fiscalité et de la réglementation fiscale sont considérés comme les principaux obstacles dans le domaine de la réglementation, suivis par

les difficultés de financement, la corruption et l'inflation. Le projet d'enquête a été organisé par Aymo Brunetti, Gregory Kisunko et Béatrice Weder. Source: La Banque mondiale.

Un pacte international de lutte contre la corruption

Les 29 pays Membres de l'OCDE ont convenu de criminaliser la corruption des fonctionnaires étrangers par les entreprises. Ce pacte, signé en décembre 1997, sera présenté à la ratification des parlements nationaux au début de l'année 1998. L'objectif principal de l'accord est de criminaliser la corruption des fonctionnaires qui ont la responsabilité de la passation des marchés publics, des projets d'infrastructures ou des appels d'offres pour la privatisation. L'interdiction concerne aussi la corruption des dirigeants des entreprises publiques et des parlementaires élus. Au titre de l'accord, les pays participants adopteront une définition de la corruption d'un dirigeant étranger. Ils imposeront des sanctions pénales à ceux qui corrompent les responsables, comparables à celles qu'ils infligent pour la corruption de fonctionnaires chez eux. Ils pourront enfin saisir et confisquer les instruments de corruption et les profits obtenus par des transactions bénéficiant de la corruption. La Hongrie, la République tchèque et la Pologne figurent parmi les pays signataires. En outre, la Bulgarie et la Slovaquie se sont jointes à trois autres pays non-Membres de l'OCDE pour se soumettre aux dispositions de l'accord. Source: *The Wall Street Journal Europe*, *Le Figaro*, *Handelsblatt*, et *The Los Angeles Times*.

«Quand vous ne savez plus quoi faire, marchez vite et ayez l'air préoccupé.»

<http://www.bazza.com/sj/humour/DilbertsLawsOfWork.html>

La BERD reconnaît l'importance de la qualité de la gouvernance

EBRD Transition Report 1997, Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement.

Le dernier rapport annuel (novembre 1997) de la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement, affirme qu'une nouvelle phase de la transition a commencé dans les pays d'Europe centrale et orientale et dans l'ancienne URSS. Le rapport relève que les pays de la région ont réalisé des progrès importants dans la libéralisation des marchés, la privatisation des entreprises publiques et la stabilisation des prix. Il convient à présent de se concentrer sur la création des institutions, sur les politiques publiques et les pratiques susceptibles d'entraîner une croissance forte et soutenue des économies de marché.

La publication relève, dans ses conclusions, que les pays qui ont adopté les réformes les plus vigoureuses sont également ceux qui sont sortis le plus rapidement de la récession et ont attiré le plus de capitaux privés les plus importants. Pour prendre le chemin d'une croissance rapide et soutenue, ces économies doivent augmenter l'efficacité des institutions qui soutiennent le

marché, en particulier en réduisant l'interférence traditionnelle d'une administration qui porte atteinte aux investissements et à la concurrence. Simultanément, les entreprises et les institutions financières doivent encore adapter leurs modes de fonctionnement et leurs compétences au nouvel environnement du marché de manière à générer et à financer les innovations et les investissements qui seront les moteurs de cette croissance.

Le *Transition Report* relève que, suivant les prévisions, la région connaîtra une croissance en 1997, pour la première fois depuis le début de la transition. Le retour de la croissance a suscité un regain de confiance et une augmentation des entrées de capitaux, mais a également provoqué une détérioration rapide de la balance des comptes extérieurs. La capacité qu'auront les comptes courants à conserver leur niveau devrait faire l'objet de toute l'attention de la part des responsables des décisions politiques.

Dans un regard prospectif, la publication prévoit une nouvelle phase de la transition où les principaux objectifs consisteront à stabiliser et à renforcer les institutions, les politiques et les pratiques qui soutiennent une économie de marché en bon état de marche et des investissements capables de garantir la croissance. Une gouvernance de qualité sera une condition essentielle pour atteindre ces objectifs. Dans l'esprit de la BERD, une gouvernance de qualité implique l'ouverture, la transparence et la crédibilité, de même que l'absence d'interférences bureaucratiques et de corruption. On peut considérer que ces éléments jouent un rôle essentiel dans l'émergence et le maintien d'un système efficace de concurrence. Le rapport ajoute qu'une gouvernance de qualité encourage la mise en place de la société civile, tout en étant soutenue par elle. ♦

EBRD Transition Report 1997, 225 pages, ISBN 1 89 880207 6, 1997. BERD Bureau des publications, One Exchange Sq., London EC2A 2EH, Royaume-Uni; tél. : (44.171) 338.75.53; fax : (44.171) 338.61.02; e-mail : pubsdesk@ebrd.com.

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: N° 17: *La procédure administrative et le contrôle de l'administration en Hongrie, Pologne, Bulgarie, Estonie et Albanie*, 1997, 143 pages.

Documents SIGMA: N° 18: *La rédaction des lois et la gestion réglementaire dans les pays de l'Europe centrale et orientale*, 1997. A paraître en français.

Documents SIGMA: N° 19: *Les incidences de l'adhésion à l'Union européenne—Partie 1, processus de budgétisation et contrôle financier*, 1997. A paraître en français.

Documents SIGMA: N° 20: *Les incidences de l'adhésion à l'Union européenne—Partie 2, audit externe*, 1997. A paraître en français.

A commander auprès de: Services d'information, SIGMA-OCDE, 2 rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, France. Tél. : (33.1) 45.24.13.16; fax : (33.1) 45.24.13.00; e-mail : sigma.contact@ocde.org.

Publications PUMA

Gérer les coûts des programmes de transferts, 1997, 236 pages.

L'évolution du rôle des services centraux du budget, OCDE/GD (97)109, 1997, 22 pages.

A commander auprès de: Services de publication, 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 : compte.pubisinq@oced.org.

AUTRES PUBLICATIONS

DE LEON, Linda «Multi-source Performance appraisals,» *Review of Public Personnel Administration* (USA), Hiver 1997, Vol. 17, N°1, pp 22-36.

Economic Reform Today, (numéro spécial sur «Reshaping the Government»), Numéro 1, 1997.

A commander auprès de: CIPE, 1615 H ST., Washington DC 20062-2000, USA. Peut également être obtenu sur l'Internet à: <http://www.cipe.org/newert.html#RGOV>.

REGULSKA, J., (ed.). «Developments in Public Administration in Central Europe,» *Environment and Planning*, Vol. 15, N° 2, 1997, pp. 127-160.

Project Manual of the Case Project for Central and Eastern European Europe (série de groupes de travail sur la méthode des études de cas établie pour l'enseignement de l'administration publique en Europe centrale et orientale), 136 pages.

A commander auprès de: Cascade Centre for Public Service, University of Washington, Box 353060, Seattle, WA 98195, USA. Tél. : (1.206) 685.05.23; fax : (1.206) 616.17.84; e-mail : cascade@u.washington.edu.

Un journal irlandais fait fonction de catalyseur pour les changements dans la fonction publique par Sean Flynn



La presse joue un rôle important en précisant et en expliquant les questions qui concernent l'administration publique et elle influence l'opinion, autant des citoyens que des dirigeants. Les journaux servent couramment de relais entre l'Etat et la population, et ils peuvent jouer un rôle de participant actif dans le processus de réforme de l'administration. Un quotidien de Dublin peut être choisi comme exemple pour illustrer une couverture sérieuse de l'administration publique par les media.

La question de la gestion ou du succès de la réforme du service public n'est peut être pas de nature à exciter ou à captiver le lecteur de base. Mais il s'agit cependant là d'un sujet que tout journal sérieux a le devoir -- et même la responsabilité -- de traiter dans ses colonnes.

En République d'Irlande, les salaires de la fonction publique représentent un tiers de l'ensemble des dépenses de l'Etat. Ne pas se pencher sur la manière qu'a l'administration de s'acquitter de son devoir de service auprès du public serait de la part d'un journal un manquement sérieux à son devoir.

En Irlande, un devoir tout particulier est fait aux media de soumettre l'administration publique à son inspection. Mais la tâche n'est pas toujours aisée. Le service public irlandais, calqué sur le modèle du système britannique d'administration publique, s'est traditionnellement méfié de l'attention des media, quelle que soit sa forme. A l'exception de quelques cas notables, par tradition, les hauts fonctionnaires croient être les seuls à savoir ce qui est le mieux pour le public. Le sens d'une responsabilité à l'égard du public est sous-développé.

«Laisser pénétrer la lumière»

Au cours de ces dernières années, certains de ces vieux moules ont été brisés. Lors de sa nomination, il y a cinq ans, un ancien *Taoiseach* (Premier Ministre) a utilisé

THE IRISH TIMES

l'expression «ouvrir les persiennes» et de «laisser pénétrer la lumière». Un accent nouveau était mis sur l'ouverture, la responsabilisation et la transparence dans tous les aspects de la vie publique. Tous les principaux partis politiques ont adopté cette approche. Mais le public avait gardé le sentiment que le service public était mal organisé et réagissait mal aux changements.

C'était dans ce contexte que *The Irish Times* avait décidé de publier plusieurs articles sur la réforme du service public au cours des deux années écoulées. L'objectif de ceci était double : il était d'abord d'examiner les efforts réalisés par le service public, mais il était aussi de déterminer si des progrès réels pouvaient être réalisés. La plupart de ces articles ont été publiés sur la page des opinions, dans le journal, qui cherche, dans toute la mesure du possible, à déterminer des objectifs pour les responsables et pour les autres parties intéressées.

Beaucoup de ces articles ont essayé d'expliquer la politique du gouvernement sur la manière suivant laquelle il convient de gérer le service public. Ils ont relevé les promesses faites plus tôt de réformer le service public et ont expliqué les raisons pour lesquelles celles-ci n'ont pas permis de progrès. L'accent était mis de manière délibérée sur les raisons pour lesquelles la réforme du service public n'est pas simplement une question susceptible d'intéresser les historiens et les autres universitaires. Bien au contraire, il s'agit d'une question qui nous concerne tous dans notre vie quotidienne.

Ces articles ont été complétés par des éditoriaux qui se font l'avocat de rien de moins qu'une «révolution dans la culture et dans les méthodes de travail de l'administration».

Le journal n'appelait pas seulement de ses voeux un service public plus efficace. En exigeant aussi un service public plus transparent et responsable, il essayait de créer un environnement dans lequel la corruption politique n'aurait pas de place.

La réputation des membres de la fonction publique irlandaise est à cet égard irréprochable. Mais des cas ont existé dans lesquels l'un ou l'autre gouvernement a essayé de forcer les procédures habituelles pour servir l'intérêt d'un parti plutôt que celui du public au sens plus large. Plus de transparence dans les activités de chaque département de l'administration peut aider à empêcher ce type d'abus.

Les réformes en cours

Il est difficile de dire dans quelle mesure précise *The Irish Times* a contribué au changement. Mais de réels progrès ont été accomplis. Une équipe de hauts fonctionnaires a publié un programme de changement ambitieux sous le titre «Offrir une meilleure administration : un programme de changement pour le service public irlandais».

Beaucoup de changements suggérés par *The Irish Times* sont en voie de réalisation. Mais il se peut que ces changements auraient de toutes les manières eu lieu compte tenu des pressions exercées par le gouvernement et par le public. Mais à tout le moins, *The Irish Times* a eu un rôle important de catalyseur. Et c'est un légitime sujet de fierté. ♦

Sean Flynn est le rédacteur de la Page d'Opinion dans The Irish Times. Il peut être contacté à Dublin au tél. : (353.1) 670.92.48. Voir également: Document SIGMA N° 9. Pour une communication efficace entre les services publics et les médias, 1996.

Un Institut étend ses études de recherches comparées à l'Europe centrale et orientale

par Turkia Ould Daddah

Depuis 1930, l'Institut International des Sciences Administratives a mené des études et des recherches comparées, organisé des conférences et d'autres programmes, et publié des rapports. Au cours de ces dernières années, les activités de l'Institut ont abordé différents aspects de l'administration publique en Europe centrale et orientale.

L'Institut International des Sciences Administratives (IISA) représente quelque 100 pays et comprend des membres provenant de sociétés, de sections nationales et internationales, d'Etats et d'organisations internationales. L'IISA comprend trois associations spécialisées: l'Association Internationale d'Administration publique (AIIDAP), l'Association Internationale des Ecoles et Instituts d'Administration (AIEIA), et le Groupe Européen d'Administration Publique (GEAP).

L'Institut a adopté le thème «Connaissance et Transition» pour guider ses travaux au cours de la décennie à venir. Le programme d'activités a été préparé avec les considérations suivantes à l'esprit:

- l'effondrement de l'économie dirigée et l'évolution vers l'économie de marché et la démocratie dans plusieurs pays;
- le rôle de l'Etat comme régulateur et comme producteur;
- l'accent croissant mis sur le rôle joué par l'Etat dans le domaine de la régulation et de la gestion des politiques et des programmes de nature sociale; et
- l'apparition de nouvelles écoles de pensée telles que celle de la «Nouvelle gestion de l'Etat».

Interaction avec l'Europe centrale et orientale

La collaboration de l'IISA avec les pays d'Europe centrale et orientale remonte à 1936, l'année de son Congrès de Varsovie. Depuis lors, l'IISA a conservé ses contacts avec les communautés scientifiques des pays de la région quelles qu'y aient été par ailleurs les bouleversements historiques, y compris les changements radicaux dans les domaines politique, économique et social.

Les activités dans les anciens pays communistes sont fondées sur les conclusions d'évaluations exploratoires faites au cours de réunions avec les représentants de ces pays. Les évaluations ont fait apparaître qu'il était nécessaire de prendre en compte la diversité des situations et des exigences propres de chacun des pays. Il est en outre nécessaire de:

- relever avec soin les obstacles et la nature des contraintes propres à chaque pays;
- rechercher des solutions adoptées, en tenant compte des réalités historiques et du contexte culturel; et
- de donner la priorité à l'étude et à la réflexion sur les méthodes de réforme et les changements progressifs qui peuvent être obtenus au cours de phases contrôlables et gérables.

Les avantages comparés de l'IISA proviennent à la fois de son caractère international, de sa participation professionnelle de nature variée, et de la souplesse de ses interventions. Son caractère international lui permet de travailler en cherchant des solutions pratiques, par exemple en facilitant des échanges entre les membres de pays à technologies avancées et ceux d'Europe centrale et orientale.

L'IISA permet la rencontre de professionnels d'origines diverses, qu'ils soient scientifiques, administrateurs, responsables et chercheurs, ou encore, fonctionnaires ou universitaires avec des expériences et des disciplines différentes. Grâce à la souplesse avec laquelle elle prépare et met en oeuvre ses interventions, l'Institut facilite des décisions et des interventions rapides, des procédures simples et des coûts réduits.

Les programmes au cours des années 1990

Depuis l'effondrement du communisme, l'Institut a organisé plusieurs activités en Europe centrale et orientale. A titre d'exemple, en octobre 1991, l'IISA a organisé un séminaire sur l'organisation administrative dans un Etat fédéral, l'évaluation de systèmes de services

publics dans les pays européens à technologies avancées, et l'intervention économique de l'Etat dans ces pays. Au cours du mois suivant, un séminaire tenu à Sofia a traité des tribunaux administratifs et les instruments juridiques. Au cours de l'année 1995, l'IISA a organisé, dans le contexte des programmes Phare-TACIS pour la démocratie locale, un cycle de cinq séminaires en Lituanie, en Lettonie et en Pologne. Ces séminaires ont porté sur les conditions dans lesquelles la décentralisation peut encourager le développement de la démocratie locale.

Plus récemment, l'IISA a organisé des activités en Hongrie, au nombre desquels un séminaire tenu en juillet 1996 avec un financement de la Commission européenne et de l'UNESCO, sur la protection des droits de l'homme et le rôle des agences de l'administration publique. En août 1996, le GEAP a tenu sa réunion annuelle à Budapest sous le thème des «Nouvelles tendances dans l'administration publique et le droit public».

La participation dans les organismes de décision de l'IISA

Plusieurs personnalités d'Europe centrale et orientale occupent des fonctions-clefs à l'IISA. A titre d'exemple, Attila Rácz (Hongrie) est Vice-Président pour l'Europe centrale et orientale au Conseil d'Administration, et Imre Verebélyi, le Commissaire du gouvernement hongrois pour la modernisation de l'administration publique, collabore au Comité de rédaction de la publication de l'IISA, *International Review of Administrative Sciences*. Maria Gintowt-Jankowicz (Pologne) est un membre de Comité de Gestion de l'AIEIA, et György Jenei, Vice-Président du Centre pour la Gestion et la Politique de l'Etat, et un membre Conseil d'Administration du GEAP. ♦

Turkia Ould Daddah, Directeur général de l'IISA peut être contactée à Bruxelles au tél. : (32.2) 538.91.64; fax : (32.2) 537.97.02; e-mail : toda3347@euronet.be.

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 développements 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 événements



11-12 décembre 1997, Paris, France. Séminaire sur "Agenda 2000 -- Le lancement des négociations sur l'élargissement de l'UE. Contacter: Marcel van Herpen, Cicero Foundation. Tél.: (33.1) 43.80.18.21; e-mail : cifo@compuserve.com. En anglais.

12-23 janvier 1998, Gainesville, FL, USA. "Third International Training Program on 'Utility Regulation and Strategy'" Réunion organisée en collaboration entre le Public Utility Research Centre (PURC) et la Banque mondiale. Contacter: PURC, Matherly Hall 205, University of Florida, Gainesville, FL 32611, USA. Tél.: (1.352) 61.48; fax: (1.352) 392.77.96; e-mail: purecon@dale.cba.edu; <http://www.cba.ufl.edu/eco/purc>. En anglais.

2-3 mars 1998, Paris, France. SIGMA Réunion du Groupe de Liaison. Contacter: SIGMA-OCDE, 2, rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, France. Tél.: (33.1) 45.24.13.04; fax: (33.1) 45.24.13.00; e-mail: sigma.contact@oecd.org. En français et en anglais.

8-10 mars 1998, Prague, République tchèque. Sixième Conférence du NISPAcee sur "Public Administration and Social Policies in Central and Eastern Europe". Contacter: NISPAcee, Hanulova 5/B, P.O. Box 92, 84002, Bratislava. Tél.: (421.7) 78.53.57. 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 détails sont fournis 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 d'envoyer les informations aux rédacteurs (adresse en page 2).