



**DIRECTION DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE ET DU DEVELOPPEMENT TERRITORIAL  
COMITE DE LA GESTION PUBLIQUE**

GOV/PUMA/RD(2003)6  
Non classifié

**POUR UNE PARTICIPATION EFFICACE AU COMITÉ DE LA GESTION PUBLIQUE**

**Note du Président du Comité**

**28e session du Comité de la gestion publique  
13 et 14 novembre 2003  
Château de la Muette**

*La présente note a été élaborée par le Bureau du Comité de la gestion publique pour aider les délégués à se préparer à participer aux activités du Comité. Elle donne un aperçu de ce que le Comité attend des représentants nationaux qui siègent en son sein.*

*On trouvera en annexe 1d Guide du Comité de la gestion publique, qui est aussi diffusé sur OLIS sous la cote GOV/PUMA(2003)22.*

Pour toute précision, prendre contact avec Andrea Uhrhammer, Secrétaire du Comité PUMA, Tél. +33-1-45.2478.32, courriel : andrea.uhrhammer@oecd.org.

**JT00157010**

Document complet disponible sur OLIS dans son format d'origine  
Complete document available on OLIS in its original format

## **NOTE À L'INTENTION DES NOUVEAUX PARTICIPANTS AU COMITÉ DE LA GESTION PUBLIQUE**

1. La présente note a été élaborée par le Bureau du Comité de la gestion publique pour aider les délégués à participer utilement aux activités du Comité. Elle donne un aperçu de ce que le Comité attend des représentants nationaux qui siègent en son sein.

2. La mission du comité (apporter des informations, faciliter l'échange d'idées et faire connaître les événements importants) est exposée plus complètement dans le *Guide du Comité de la gestion publique* (voir en annexe).

3. Pour que la conduite des activités soit efficace, il faut un partenariat efficace entre le Comité et le Secrétariat. Comme tout partenariat, il repose sur la réciprocité. La qualité du Comité favorisera l'efficacité du Secrétariat qui, à son tour, servira la qualité des travaux du Comité. Un bon Comité peut aussi contribuer à l'efficacité des différents pays en leur faisant part d'une réflexion objective sur ce qui « marche », sur ce qui ne « marche pas », et sur les raisons de l'(in)efficacité de diverses mesures. Cet effort de réflexion suppose, à son tour, de la part de chaque membre du Comité :

- Le souci de l'intelligence du contexte.
- L'initiative de toute mesure utile pour préparer la réunion.
- Le respect du principe d'une voix par pays.
- L'attachement à une réflexion pondérée, expérimentée.
- L'engagement au partenariat et au progrès.

### **A. Le souci de l'intelligence du contexte**

4. Vous êtes censé connaître les règles qui s'appliquent à toute réunion de l'OCDE, ainsi que le contexte dans lequel le Comité se réunit. Cette connaissance doit notamment porter sur la réforme et les nouveaux mécanismes d'élaboration du budget qui touchent l'OCDE tout entière, le mandat et le programme de travail du Comité et de tous ses organes subsidiaires, ainsi que la Direction du Secrétariat qui sert le Comité. Il importe de bien connaître le contexte afin d'aider le Comité à éclairer les choix difficiles qu'il faut opérer de temps à autre entre les différentes options envisageables, les objectifs prioritaires et le renouvellement des ressources (un rapport du délégué précédent est très utile à cet égard). L'assiduité est un facteur essentiel de l'efficacité du fonctionnement du Comité.

### **B. L'initiative de toute mesure utile pour préparer la réunion**

5. En qualité de délégué, vous êtes censé arriver aux réunions pleinement informé, afin de participer activement aux travaux sur l'ensemble des thèmes que traite le Comité (la réglementation, l'administration électronique, le budget, les ressources humaines et la déontologie). Rien ne nuit plus au dynamisme d'une réunion que s'apercevoir que des communications de qualité élaborées très à l'avance n'ont pas été lues par les participants. On peut souvent trouver avant même la réunion une réponse satisfaisante à une question factuelle ou à une demande de précision concernant la documentation en s'adressant directement au Secrétariat.

### **C. Le respect du principe d'une voix par pays**

6. Le comité idéal fait preuve de discipline dans le traitement des questions qui lui sont soumises et formule des orientations précises. En d'autres termes, dans le cadre de sa préparation à la réunion, le délégué doit s'informer de la position nationale adoptée par les représentants de son pays lors des réunions des organes subsidiaires du Comité de la gestion publique et des autres comités intéressés.

7. Lorsqu'il formule une préférence sur l'orientation des travaux, un délégué doit exprimer l'avis de son pays, et non pas son avis personnel. Le principe « d'une voix par pays » conditionne l'efficacité des travaux de l'OCDE. Une coordination nationale (entre les ministères ou départements compétents) doit donc être assurée avant la réunion.

#### **D. L'attachement à une réflexion pondérée, expérimentée**

8. Le comité est un lieu de rencontre où nouer des relations, mettre en commun l'expérience acquise et réfléchir sur les enseignements tirés des autres pays. Ce n'est *pas* une tribune où prononcer un exposé destiné à présenter votre pays sous le meilleur jour possible. C'est au contraire un lieu où faire part d'une réflexion objective sur ce qui a « marché » et pourquoi, en vous appuyant sur l'expérience directe de votre gouvernement. Les enseignements les plus instructifs viennent souvent des échecs (et de leur explication) et des problèmes qui restent à résoudre (et des moyens de les traiter).

#### **E. L'engagement au partenariat et au progrès**

9. Il faut instaurer un partenariat efficace entre le Secrétariat et le Comité. Des relations actives permettent de dégager une synergie extrêmement bénéfique pour l'Organisation et ses membres. À cet effet, il faut que les membres du Comité se comportent avec courtoisie et expriment des réactions pondérées, constructives, ainsi que des propositions d'améliorations. Il faut aussi qu'ils contribuent activement à la formulation d'avis sur les réunions et aux commentaires sur la documentation fournie par le Secrétariat. Il peut aussi être utile de faire rapport aux délégués de votre pays auprès des organes subsidiaires ou des comités intéressés.

#### **Conclusion**

10. La réforme de l'OCDE a souligné la nécessité d'améliorer la fonction de gouvernance des comités de l'OCDE. Le Comité de la gestion publique a explicité cette attente en se fondant sur les principes classiques de la gouvernance. J'espère qu'ils vous aideront à vous préparer à la prochaine réunion. J'espère bien avoir l'occasion de vous rencontrer à la réunion du Comité et compte sur la participation renouvelée de votre pays aux travaux de cet important comité.

**ANNEXE**  
**GUIDE DU COMITÉ DE LA GESTION PUBLIQUE**  
**SOMMAIRE**

**A. SYNTHÈSE**

**B. QUESTIONS FRÉQUEMMENT POSÉES**

*Quel est le rôle des délégués au Comité ?*

Les délégués au Comité passent en revue les grandes questions de gouvernance et de gestion publique et dirigent les travaux que le PUMA leur consacre.

*Quels avantages les délégués peuvent-ils retirer de leur participation aux travaux du PUMA ?*

La participation des délégués donne forme aux travaux de l'OCDE sur ces questions, contribuant à en assurer la précision, la représentativité et la pertinence pour les gouvernements. Les délégués sont aussi en mesure d'obtenir des informations et des contacts utiles pour les études de gestion publique en cours dans leur propre pays.

*Comment les objectifs du Comité à moyen et long terme sont-ils définis ?*

Le Comité examine régulièrement sa mission et ses objectifs afin de maximiser l'utilité de ses produits. Le mandat des comités est réexaminé en bonne et due forme tous les cinq ans par le Conseil de l'OCDE.

*Qui doit faire partie du Comité ?*

De hauts fonctionnaires émanant d'administrations ou d'organes centraux, par exemple le Cabinet ou les Services du Premier ministre, le Ministère des finances ou du budget, le Ministère de la fonction publique, expriment au sein du Comité la position de leur pays sur un large éventail de questions relatives à la gestion publique.

*Quel est le rôle du Bureau du Comité ?*

Quelques délégués au Comité, élus aux fonctions de président et de vice-président, sont chargés de donner une orientation plus précise au programme du PUMA.

*Selon quels critères le Bureau du Comité est-il élu ?*

La composition du Bureau reflète un certain équilibre entre les différents modes d'organisation des pouvoirs publics, les différentes expériences de réforme et les différentes régions.

*Comment procéder pour obtenir la documentation avant les réunions du Comité ?*

Les documents sont diffusés sur le système informatique en ligne (OLIS) et par courrier électronique deux à quatre semaines avant chaque réunion.

***Quels sont les sujets traités aux réunions du Comité ?***

Les points inscrits à chaque ordre du jour servent les différents objectifs du Comité, notamment l'examen de grandes questions, l'orientation du programme de travail et la contribution aux travaux horizontaux qui associent plusieurs comités de l'OCDE.

***Comment les points inscrits à l'ordre du jour de chaque réunion sont-ils choisis ?***

Les points de l'ordre du jour peuvent être proposés soit par le Bureau du Comité, soit par le Secrétariat.

***Quels sont les éléments communiqués aux membres du Comité selon la procédure écrite en dehors des réunions ?***

Du fait que le temps de réunion est limité, certains éléments, notamment les documents longs ou spécialisés, sont transmis aux membres du Comité qui peuvent éventuellement formuler leurs commentaires par écrit.

***Quelles sont les questions traitées essentiellement par consultation des réseaux d'experts ?***

Les réseaux d'experts du PUMA contribuent à la réalisation et à l'orientation des travaux sur les thèmes précis qui relèvent de leur domaine (notamment l'élaboration des politiques, la gestion du budget, la gestion des ressources humaines, la gestion des performances et la réforme de la réglementation).

***Qu'est-ce que le Programme Sigma ?***

Le Programme Sigma (Soutien à l'amélioration des institutions publiques et des systèmes de gestion) est une initiative conjointe de l'OCDE et de l'Union européenne, principalement financée par celle-ci.

***Comment suivre les travaux du PUMA ?***

On peut trouver les informations les plus récentes sur les activités du PUMA dans les comptes rendus de réunion régulièrement publiés et sur le site Web du PUMA.

**C. GLOSSAIRE DES TERMES ET CONCEPTS USUELS À L'OCDE**

## GUIDE DU COMITÉ DE LA GESTION PUBLIQUE

### A. SYNTHÈSE

La Direction de la gouvernance publique et du développement territorial (GOV) a pour vocation de faire connaître les tendances nouvelles de la gestion publique et des modalités de l'exercice des pouvoirs dans les pays Membres de l'OCDE, de les analyser et de les évaluer. Au moyen de réunions de responsables et d'experts des pays Membres, d'échanges d'informations et de connaissances spécialisées, et dans ses rapports, le Comité de la gestion publique (PUMA) examine ce que font les pouvoirs publics et leurs efforts pour améliorer l'efficacité du secteur public, sa capacité d'adaptation à la demande des citoyens, ainsi que la qualité des services rendus.

Il a pour mission :

- d'apporter aux responsables des politiques des pays Membres et à l'OCDE des informations, des analyses et des évaluations sur la gestion publique et, à cet effet, d'élaborer les instruments nécessaires ;
- de faciliter les contacts et le partage de l'expérience acquise sur les méthodes entre les praticiens de la gestion publique, notamment ceux qui travaillent dans les services de l'administration centrale ;
- de faire régulièrement le point des problèmes et des tendances nouvelles de la gestion publique et de leur importance pour le développement économique et social.

Le Comité de la gestion publique se compose de hauts fonctionnaires des pays de l'OCDE désignés pour représenter leur gouvernement. Les membres du Comité émanent généralement d'administrations ou d'organes centraux, par exemple le Cabinet ou les Services du Premier ministre, le Ministère du budget ou des finances, le Ministère de la fonction publique, dont le domaine de compétence exerce une influence profonde sur l'organisation, la régulation et le fonctionnement du secteur public. Les membres du Comité participent deux fois par an à des réunions de deux jours à l'OCDE, à Paris, et peuvent également faire partie de groupes d'étude et de groupes de travail chargés de traiter des thèmes particuliers. Ces réunions offrent aux responsables du secteur public l'occasion d'échanger des idées et des observations pratiques, ainsi que de débattre des stratégies novatrices envisageables face aux problèmes qui se posent à tous. Le Comité est aussi un lieu de rencontre où sont traités les questions et les tendances à caractère transversal de la gestion publique qui revêtent une importance stratégique pour les pouvoirs publics.

Les travaux du Comité visent en particulier à *aider les pays à renforcer leur capacité de bien gérer les affaires publiques en améliorant les systèmes d'élaboration des politiques ainsi que l'efficacité des institutions publiques*. En apportant des informations, en dirigeant et en orientant les travaux de la Direction de la gouvernance publique et du développement territorial, le Comité concourt à l'analyse, dans une perspective de gestion, des questions de fond traitées par l'Organisation dans son ensemble, notamment pour savoir en quoi l'amélioration de la gestion publique peut contribuer à la réalisation des objectifs économiques et sociaux. Ses efforts portent principalement sur les systèmes centraux qui déterminent le fonctionnement du secteur public, sur la gestion des ressources, sur les interactions entre les secteurs public et privé, ainsi que sur un examen critique de certains moyens d'action.

Le mandat du Comité pour la période 2000-2004 s'articule autour de cinq grands thèmes d'activité :

- **Assurer la cohérence de l'action publique/Renforcer les relations entre les gouvernements et la société civile** : cette activité vise à aider les autorités à promouvoir la

cohérence, tant interne qu'externe, de l'action publique, notamment dans leurs rapports avec ces acteurs extérieurs que sont, par exemple, le Parlement, la société civile et les médias.

- **Renforcer les capacités du secteur public** : cette activité vise à aider les autorités à créer un service public qui réponde efficacement à une évolution permanente et, ainsi, aux exigences croissantes de la collectivité.
- **Adapter les capacités de décision et d'action/Renforcer la gouvernance des organismes publics semi-autonomes** : cette activité vise à permettre aux pays Membres de mieux comprendre l'organisation des pouvoirs dans les organismes du secteur public pour que leurs choix soient mieux éclairés lorsqu'ils mettent en chantier des réformes de la gouvernance et de la gestion publique.
- **Faire progresser la transparence et la responsabilité des administrations publiques** : cette activité vise les questions de transparence, de responsabilité et d'intégrité dans le secteur public. Elle portera sur l'organisation de l'exercice des pouvoirs dans l'ensemble du service public, ainsi que sur certaines questions centrales, par exemple le système budgétaire, la comptabilité et l'indépendance des organes d'inspection.
- **Optimiser l'efficacité de l'action publique sur des marchés mondiaux efficaces** : cette activité vise à proposer des principes d'action en vue de renforcer les institutions, les moyens d'action et les outils qui permettront d'assurer une réglementation de qualité.

Le programme de travail comprend aussi un certain nombre de questions transversales telles que la cohérence, la problématique hommes-femmes, le développement durable, l'administration électronique et la gestion du risque, qui n'apparaissent peut-être pas expressément sous les grands thèmes de son mandat, mais qui sont des éléments sous-jacents ou récurrents dans les travaux du PUMA.

Les travaux du Comité sont menés en collaboration avec le Secrétariat de la Direction de la gouvernance publique et du développement territorial et divers groupes de cadres supérieurs spécialisés et d'experts du secteur public. Ces groupes ou réseaux de spécialistes sont chargés de réfléchir sur les questions qui intéressent les autorités centrales, par exemple la gestion budgétaire et financière, la réforme et la gestion de la réglementation, les ressources humaines, les relations entre l'administration et le citoyen, l'administration électronique. Ils se réunissent régulièrement pour échanger des informations et étudier l'opportunité d'analyser certains problèmes concrets de gestion.

Conscient que l'efficacité des institutions publiques est déterminante pour faire progresser la pratique de la démocratie dans les pays non membres et renforcer leur capacité de nouer des relations économiques mutuellement bénéfiques, le Comité dirige également des activités d'ouverture vers les pays non membres. Il suit, en particulier, avec beaucoup d'attention les travaux menés dans le cadre du Programme Sigma (Soutien à l'amélioration des institutions publiques et des systèmes de gestion). Exerçant ses activités au sein de la Direction de la gouvernance publique et du développement territorial, le Programme Sigma est une initiative conjointe de l'OCDE et de l'Union européenne, principalement financée par celle-ci. Cette initiative appuie les pays partenaires dans leurs efforts de modernisation de l'administration et de la gestion publiques. Elle repose sur le partenariat avec les autorités de 11 pays candidats à l'adhésion à l'Union européenne, ainsi que des pays des Balkans occidentaux.

## B. QUESTIONS FRÉQUEMMENT POSÉES

### Quel est le rôle des délégués au Comité ?

- Représenter leur pays dans les activités de **direction et d'élaboration du programme de travail du PUMA** ; et dans celles qui impriment une **orientation concrète à la mise au point des produits du PUMA**, afin de s'assurer que ceux-ci reflètent fidèlement la pratique des pays Membres et sont conformes à leur point de vue ;
- Indiquer le point de vue de leur pays sur les **grandes questions intéressant la gouvernance et la gestion publique** qui revêtent une importance stratégique pour leur gouvernement et qui sont souvent transversales par nature ;
- Servir de **principal relais de transmission** entre l'OCDE et les pays Membres pour l'information et la communication relatives aux travaux du PUMA :
  1. Les Membres du Comité constituent la principale voie de transmission à l'OCDE des informations relatives à l'évolution et à la pratique de la gestion publique dans leur propre pays (à l'aide des fiches descriptives), informations sur lesquelles reposent les rapports établis par le PUMA, ainsi que les échanges d'informations, lors des réunions du Comité de la gestion publique ;
  2. Les membres du Comité contribuent à **promouvoir les travaux du PUMA** et à **diffuser**, auprès de leurs administrations, **les informations** recueillies au moyen des rapports et des réunions du PUMA.
- Donner des **orientations sur les problèmes de gestion**, notamment sur les stratégies de communication, les moyens d'optimiser le profit que les pays Membres peuvent tirer des travaux du PUMA, les demandes de statut d'observateur de pays non membres et les moyens de rendre les réunions du PUMA plus utiles encore.

**Les membres du Comité sont invités à prendre part aux réunions en étant prêts à faire valoir les divers intérêts en jeu et la position de leur pays sur l'ensemble des points de l'ordre du jour.** Certains pays s'efforcent de définir une position commune en constituant des groupes d'étude ou en organisant des réunions spéciales, d'autres procèdent par écrit.

### Quels avantages les délégués peuvent-ils retirer de leur participation aux travaux du PUMA ?

Leur participation aux travaux du Comité place les délégués en situation de recueillir des informations de première main sur les méthodes novatrices et elle les intègre dans un réseau de praticiens de la gestion publique de haut niveau qui peut les faire bénéficier de leur propre expérience. En dehors des échanges de vues en bonne et due forme, les réunions de deux journées leur offrent de multiples occasions de dialogue en particulier. Les informations tirées des réunions, des rapports et des relations nouées par le réseau du PUMA constituent un précieux réservoir d'idées, d'innovations et d'analyses portant sur les efforts en cours pour faire face aux problèmes que pose la gestion publique aux pays Membres.

En leur qualité de principal représentant de leur pays auprès de l'OCDE sur les questions de gestion publique, les délégués au Comité contribuent directement à l'élaboration des travaux et des conclusions de l'OCDE. L'engagement des délégués dans les travaux du Comité permet de s'assurer que la pratique de leur pays est décrite avec précision, que les rapports établis par le PUMA sont conformes au point de vue de leurs autorités et qu'ils peuvent présenter une utilité pour les administrations publiques de leur pays. Les



contributions des délégués ont aussi une finalité plus générale, car les travaux et les conclusions du PUMA sont largement diffusés au moyen de publications, de rapports succincts et d'une page d'accueil sur le Web.

### **Comment les objectifs à moyen et long terme du Comité sont-ils définis ?**

Le Comité engage régulièrement des débats et examine des propositions écrites concernant sa mission et ses objectifs, tant à court qu'à long terme. A cet égard, l'effort de réflexion le plus complet auquel il s'est livré récemment a été l'élaboration de son mandat pour la période 2000-2004, opération que le Comité entreprend tous les cinq ans. C'est ainsi qu'a été établi un document qui énonce les « Orientations pour le futur mandat du PUMA » [PUMA(99)7/REV1] », en octobre 1999, et qu'a été définie une série d'objectifs à moyen terme, puis le programme de travail et le budget pour 2001-02 [PUMA(2001)1]. Chacun de ces documents comprend une introduction qui expose les principaux problèmes et objectifs que le Comité s'attache à traiter. Le Secrétariat formule ces propositions non seulement à partir des vues exprimées par le Comité, mais aussi compte tenu des déclarations d'orientation de l'OCDE, des objectifs fixés lors des réunions du Conseil au niveau des Ministres et des déclarations du Secrétaire général de l'OCDE. Le but visé est, en effet, de s'assurer non seulement que les objectifs du Comité sont utiles aux praticiens des organes centraux de gestion, qui sont les principaux clients visés par les travaux du PUMA, mais aussi qu'ils servent les objectifs généraux des pays Membres de l'OCDE relatifs à la croissance économique et à la stabilité sociale et politique, ainsi que dans certains domaines, par exemple les projets horizontaux et les activités d'ouverture en direction des pays non membres.

### **Qui doit faire partie du Comité ?**

Les gouvernements des pays Membres sont libres de nommer le délégué qu'ils jugent le mieux à même de faire valoir leur point de vue sur les évolutions et les orientations de la réforme de la gestion publique. Les délégués sont en général de hauts fonctionnaires émanant d'administrations ou d'organes centraux, par exemple le Cabinet ou les Services du Premier ministre, le Ministère du budget ou des finances, le Ministère de la fonction publique, dont le domaine de compétence exerce une influence profonde sur l'organisation, la régulation et le fonctionnement du secteur public. Du fait que les travaux du PUMA portent sur un large éventail de sujets relatifs à la gestion publique, notamment la gestion budgétaire et la gestion des performances, la gestion des ressources humaines, la gestion de la réglementation, ainsi que sur de multiples questions touchant aux réformes, il est essentiel que le délégué possède à la fois le sens de la maïeutique et l'autorité nécessaires pour obtenir le point de vue de ses collègues.

### **Quel est le rôle du Bureau du Comité ?**

Chaque année, quelques délégués au Comité sont élus membres du Bureau qui, au nom du Comité, donne au Secrétariat des orientations plus précises sur les problèmes de gestion et de planification du programme de travail. Les membres du Bureau sont en général élus pour deux à trois ans. Ils participent aux réunions préparatoires qui précèdent chaque réunion du Comité et se consultent en permanence par téléphone, par courriel et par écrit. Le président du Comité dirige les débats durant les réunions du Comité et travaille en étroite concertation et de façon permanente avec le Secrétariat. Les vice-présidents donnent, eux aussi des orientations en permanence et il peut leur être demandé de remplacer le président en son absence. Actuellement, le Bureau se compose d'un président et de cinq vice-présidents.

### **Selon quels critères le Bureau du Comité est-il élu ?**

Le mode d'élection du Bureau du Comité se fonde sur la collaboration entre les pays Membres et le Secrétariat. Comme le choix des membres du Bureau doit recueillir l'accord général du Comité, le Secrétariat consulte, si possible avant la réunion, chaque membre du Comité en lui soumettant une liste de

candidats potentiels. Cette liste s'efforce de réunir des personnes qui représentent un large éventail de modes d'organisation des pouvoirs publics, de zones géographiques et d'expériences de réforme parmi celles qui occupent un poste élevé et qui ont déjà contribué aux travaux du Comité. À l'issue des consultations préliminaires avec les pays Membres, il est demandé au Comité d'approuver la nomination des membres du Bureau à la première réunion de l'année.

### **Comment procéder pour obtenir la documentation avant les réunions du Comité ?**

Le Secrétariat a pour objectif que tous les documents écrits soient prêts pour être diffusés sur le système d'accès en ligne aux informations de l'OCDE (OLIS) dans les deux langues officielles de l'Organisation (l'anglais et le français), **trois semaines** avant les réunions. La politique de l'OCDE est que les pays Membres aient accès aux documents de l'OCDE par le système OLIS qu'ils sont priés d'utiliser pour se procurer la documentation des réunions. Les délégués peuvent obtenir l'accès à OLIS par l'intermédiaire de leur délégation près l'OCDE à Paris. Cependant, certains délégués n'ayant pas accès au système OLIS, le Secrétariat de la Direction de la gouvernance publique et du développement territorial leur adresse les documents par courriel. En règle générale, l'ordre du jour est diffusé environ six semaines à l'avance et tous les autres documents, ou la plupart d'entre eux, font l'objet d'un second envoi électronique deux à quatre semaines avant la tenue de la réunion.

### **Quels sont les sujets traités aux réunions du Comité ?**

Les sujets inscrits à l'ordre du jour des réunions du Comité le sont pour répondre à divers objectifs : favoriser l'échange d'enseignements et d'informations ; offrir une tribune où mettre en évidence les tendances naissantes et les méthodes nouvelles, et débattre des points de vue sur les grandes questions de gouvernance et de gestion publique ; donner des orientations pratiques pour la gestion et le déroulement des travaux du Comité ; repérer très tôt les questions qu'il faudra traiter et prévoir aussitôt les premières contributions ; revoir ensuite les travaux effectués ; et décider de l'opportunité de diffuser les travaux achevés et des modalités de diffusion à retenir. En règle générale, on s'efforce de maintenir un équilibre, dans l'ordre du jour, entre six catégories de sujets :

- *l'examen des grandes questions qui intéressent la gouvernance et la gestion publique* et qui présentent souvent un caractère transversal (par exemple, définir les caractéristiques d'une bonne gestion publique) ;
- *les contributions aux travaux horizontaux* qui associent plusieurs comités de l'OCDE ;
- *les échanges sur les méthodes d'avenir*. Les échanges sur les méthodes d'avenir sont l'un des éléments des réunions du Comité les plus appréciés, aussi plusieurs instruments se sont-ils développés à cet effet. Parmi eux, il faut citer :
  - présentations d'experts sur un thème commun pour en tirer des enseignements d'ordre général à l'intention des pays Membres ;
  - discussion en groupe restreint de pays Membres ou d'experts pour comparer les expériences nationales ;
  - exposé oral des réformes entreprises dans un pays, avec séance de questions-réponses ;
  - communication en séance de fiches descriptives succinctes (une à trois pages) où chaque pays Membre expose les dernières évolutions dans le domaine de la gestion publique (échange par écrit).

Ces sujets reviennent régulièrement dans les ordres du jour des réunions du Comité, mais aucun d'entre eux ne revêt un caractère obligatoire et le programme des réunions peut être adapté selon les besoins. Le choix des pays invités à présenter des exposés répond au souci de mettre le Comité en présence d'un large éventail de pays et de méthodes d'avenir.

- *L'examen des produits prévus dans le programme de travail.* Il est l'occasion pour les pays d'exprimer leur point de vue sur les questions intéressant la gestion publique qui se font jour et de veiller à ce que les travaux soient précis et méritent leur approbation. L'un des atouts du PUMA est que ces travaux bénéficient d'un accès privilégié aux informations émanant des gouvernements des pays Membres. Les membres du Comité constituent une courroie de transmission essentielle dans le processus de collecte et d'élaboration des données. L'accessibilité de l'information tient en partie au fait que les pays Membres ont l'assurance qu'ils seront associés à la collecte des informations comme à l'élaboration des produits et qu'ils auront l'occasion de vérifier l'exactitude des résultats et de donner leur approbation finale. Mener l'examen au niveau du Comité permet d'arriver plus facilement à un consensus et fait étape dans la diffusion des conclusions qui se dégagent des travaux du PUMA.
- *Les questions relatives à la politique du Comité et à la planification de ses travaux.* Il s'agit en la matière d'examiner le programme de travail et le budget, les stratégies de communication, le calendrier des principales réunions, la politique d'ouverture en direction des pays non membres, mais aussi de suivre les travaux entrepris dans le cadre du programme Sigma. Il importe que le Comité intervienne dans ces domaines pour assurer à la fois le bon fonctionnement du Comité et la qualité des travaux qu'il produit.
- *La mise à jour des informations.* Certains points ne sont inscrits à l'ordre du jour que pour l'information du Comité, notamment les rapports sur les faits nouveaux qui touchent les travaux du PUMA, les réunions consacrées à telle activité, les travaux horizontaux menés à l'OCDE, la réforme de l'Organisation, les décisions budgétaires, etc. En général, ils n'appellent pas d'intervention particulière du Comité, ni de travaux préparatoires, et ils n'absorbent qu'une faible part du temps de réunion.

Les réunions commencent généralement à 9h30 et s'achèvent à 18h00, avec une pause pour le déjeuner d'une heure et demie à deux heures, ainsi que des pauses café, le matin et l'après-midi, qui permettent aux participants de nouer des contacts personnels. Les délégués sont habituellement invités à une réception à la fin de la première journée. L'ordre du jour de chaque réunion porte des annotations qui précisent le déroulement de la session.

### **Comment les points inscrits à l'ordre du jour de chaque réunion sont-ils choisis ?**

Les points peuvent être inscrits à l'ordre du jour à l'initiative du Comité, de son Président ou des membres du Bureau, ou d'un membre du Comité. Il arrive aussi qu'ils soient proposés par le Secrétariat en étroite concertation avec le Bureau du Comité. Comme indiqué à la section précédente, le choix des points de l'ordre du jour répond au souci de traiter de multiples sujets qui correspondent à l'ensemble des objectifs du Comité.

**C'est dans le choix des produits soumis au Comité** pour examen, orientation et, le cas échéant, approbation **que la liberté est la plus grande.** Comme le temps manque, lors des réunions, pour examiner tous les travaux en cours, il faut procéder à une sélection inspirée par le souci de présenter au Comité les questions qui ont le plus d'importance, qui peuvent entraîner les conséquences les plus lourdes ou qui présentent le plus d'intérêt. Cette sélection est aussi fonction de la date de la réunion : selon l'état d'avancement d'un projet à cette date, le Comité pourra être invité soit à l'approuver, soit à donner de

premières orientations jugées souhaitables pour la suite des travaux. De plus, il est fait en sorte que le Comité, après quelques réunions, ait connaissance de l'ensemble des questions et des activités dont s'occupe le PUMA.

**De nombreux points inscrits à l'ordre du jour des réunions sont récurrents**, non que cela s'impose toujours, mais parce que les membres du Comité leur portent un intérêt soutenu (tel est le cas, par exemple, des exposés sur les méthodes d'avenir et sur les réformes entreprises dans certains pays). D'autres points sont proposés par le Secrétariat parce que des événements extérieurs exigent que le Comité s'en préoccupe (par exemple, les demandes présentées par des pays non membres en vue d'obtenir le statut d'observateur, les dernières évolutions de la situation budgétaire). D'autres encore répondent à un impératif qui touche l'Organisation tout entière (par exemple, le lancement de travaux horizontaux et la programmation budgétaire).

Le Secrétariat s'attache aussi à **réduire le volume de la documentation** nécessaire aux examens et aux débats lors des réunions du Comité, se fixant une limite de 100 pages au total pour que la charge de travail des membres du Comité reste acceptable. En général, le Comité examine des résumés, les chapitres de synthèse ou d'autres extraits, et non pas les publications *in extenso*. Les documents les plus longs sont transmis aux pays Membres par la procédure écrite en dehors des réunions du Comité, ou communiqués pour information, mais ne font pas l'objet d'un examen.

### **Quels sont les éléments communiqués aux membres du Comité selon la procédure écrite en dehors des réunions ?**

Par souci de maintenir dans des limites raisonnables le nombre de documents à lire pour préparer les réunions du Comité, la plupart des publications et des documents mis en diffusion générale sont transmis aux pays Membres pour examen selon la procédure écrite, en dehors des réunions du Comité. Les pays disposent en général de trois à six semaines pour répondre, selon la longueur du document et du temps qu'il reste avant la date prévue pour la diffusion finale. Les représentants au Comité peuvent, si nécessaire, diffuser ces documents pour commentaires au sein de leur administration. En principe, l'absence de réponse vaut accord, pour que la publication puisse se faire en temps voulu.

En outre, certaines questions sont soumises aux membres du Comité en dehors des réunions lorsque les délais à respecter ne permettent pas d'attendre, pour prendre une décision, la date prévue pour la prochaine réunion. Il peut arriver, par exemple, que, pour mettre en œuvre des modifications imprévues du budget de la Direction de la gouvernance publique et du développement territorial, il s'avère nécessaire de consulter les membres du Comité. Le souci de rationaliser la prise de décision peut, lui aussi, conduire à transmettre des propositions d'action en dehors des réunions du Comité.

### **Quelles sont les questions traitées essentiellement par consultation des réseaux d'experts ?**

Les réseaux d'experts du Comité qui, à titre non officiel, réunissent des responsables émanant du centre d'un gouvernement, traitent des questions relatives à la gestion du budget, à la gestion des ressources humaines, à la réforme de la réglementation et à l'élaboration des politiques. Comme le Comité lui-même, ces réseaux se composent essentiellement de fonctionnaires des organes centraux de gestion. Ils participent à la direction des travaux, à leur documentation et à l'examen des rapports qui en résultent. En général, le Comité délègue aux membres des réseaux la responsabilité des travaux menés dans ces domaines spécialisés, mais leurs produits les plus importants sont aussi examinés au niveau du Comité.

### **Qu'est-ce que le Programme Sigma ?**

Le programme Sigma (Soutien à l'amélioration des institutions publiques et des systèmes de gestion) est un élément clé des activités de l'OCDE en direction des pays non membres sur les questions de gestion

publique. Exerçant ses activités au sein de la Direction de la gouvernance publique et du développement territorial, le programme Sigma est une initiative conjointe de l'OCDE et de l'Union européenne, principalement financée par celle-ci.

Créé en 1992 et régi par des conventions passées entre l'Union européenne et l'OCDE, le Programme Sigma appuie les pays partenaires dans leurs efforts de modernisation des systèmes de gouvernance publique. Cet appui consiste notamment à évaluer les progrès des réformes et à définir les objectifs prioritaires ; à contribuer au renforcement des institutions et à la mise en place des cadres juridiques ; et à favoriser l'aide de l'Union européenne et d'autres donateurs en contribuant à la conception de projets et à la mise en œuvre de plans d'action.

En 2003, le Programme Sigma mène ses activités auprès de 11 pays candidats à l'adhésion à l'Union européenne, apportant son aide aux décideurs et aux administrations qui se préparent à entrer dans l'Union européenne, selon les références établies par la pratique européenne et la législation en vigueur dans l'Union européenne (« l'acquis communautaire »).

Depuis 2001, le Programme a aidé les pays des Balkans occidentaux dans leurs efforts visant à renforcer leurs institutions et leur organisation publiques dans le cadre des Accords de stabilisation et d'association passés avec l'Union européenne.

### **Comment suivre les travaux du PUMA ?**

Pour chaque réunion du Comité, le Secrétariat établit un **rapport d'activité** qui expose brièvement les derniers produits du PUMA, ainsi que ceux qui s'annoncent ; et un **calendrier des réunions** qui dresse la liste des réunions à venir. Le dernier **Programme de travail et budget** décrit les activités prévues sur deux ans. On peut se procurer la dernière version de ces documents sur OLIS ou les obtenir auprès du Secrétariat.

De plus, la page d'accueil de la Direction de la gouvernance publique et du développement territorial, sur le **Web**, est mise à jour en permanence pour donner des informations sur les dernières réalisations de la Direction ; elle peut être consultée sur l'internet à l'adresse suivante : <http://www.oecd.org/gov> .

## **C. GLOSSAIRE DES TERMES ET CONCEPTS USUELS À L'OCDE**

**ACTIVITÉS D'OUVERTURE** (« **Outreach** »)-- Activités et dialogue de l'OCDE avec un certain nombre de pays non membres.

**BIAC** -- Le Comité consultatif économique et industriel auprès de l'OCDE représente les organisations professionnelles des pays Membres de l'OCDE. Il est, avec la Commission syndicale consultative auprès de l'OCDE (TUAC), l'un des deux interlocuteurs sociaux de l'OCDE. Le Bureau du Comité de la gestion publique tient des réunions de consultation avec le BIAC et le Secrétariat consulte les représentants du BIAC lorsque ces derniers peuvent contribuer utilement aux travaux du PUMA.

**CCNM** -- Le Centre pour la coopération avec les non membres encourage et gère le dialogue de l'OCDE avec les économies de marché en transition et les économies de marché émergentes, ainsi qu'avec certains pays en développement, s'employant à faire connaître les choix institutionnels et d'orientation, à

développer la participation de ces pays et économies aux travaux des Comités de l'OCDE et à encourager le respect des normes et instruments de l'OCDE. Le CCNM assure aussi la coordination et le suivi des multiples formes de partenariat de l'OCDE avec d'autres organisations.

**CONSEIL DE L'OCDE** -- Composé des ambassadeurs des pays Membres près l'OCDE et présidé par le Secrétaire général de l'OCDE, le Conseil de l'OCDE est l'organe central par lequel les gouvernements des pays Membres examinent en permanence les activités des comités. Il décide du programme de travail et du budget de l'OCDE, et stimule la réflexion sur les objectifs généraux de l'Organisation et son devenir. Le Conseil peut approuver des Décisions qui sont alors juridiquement contraignantes en droit international, ou des Recommandations, qui sont l'expression de la volonté politique de conduire les politiques énoncées.

**OLISnet** -- Le Service d'information en ligne de l'OCDE (OLISnet) est utilisé pour diffuser les documents de l'Organisation auprès des pays Membres. Les délégués au Comité peuvent obtenir l'accès à ce système par l'intermédiaire de leur délégation auprès de l'OCDE ou par l'intermédiaire d'un correspondant national qui a déjà accès au système. Techniquement, il faut disposer d'un PC équipé d'une version récente de Windows (Windows 95/98 ou NT 4.0 avec l'option réseau installée), d'un navigateur Internet (Microsoft, Netscape ou autre) et d'un modem (ou d'une liaison directe depuis son propre réseau). Les capitales de tous les pays Membres disposent de points d'accès au réseau privé de l'OCDE. Cela permet d'obtenir plus facilement les documents dès qu'ils sont prêts.

**MINISTÉRIELLE (Réunion --)** -- Organe suprême de l'OCDE, le Conseil réuni au niveau des ministres examine chaque année en mai les principales questions et les objectifs prioritaires auxquels l'OCDE doit se consacrer. La réunion « ministérielle », à laquelle participent essentiellement les ministres des Affaires étrangères et des Finances des pays Membres, s'achève par la publication d'un communiqué qui énonce les objectifs et les priorités formulés d'un commun accord.

**STATUT DES DOCUMENTS** -- L'accès aux travaux de l'OCDE est souvent limité à certains fonctionnaires des pays Membres, en particulier durant les phases qui précèdent l'examen et l'approbation des documents par les pays Membres. Les documents peuvent se classer en trois grandes catégories :

**CONFIDENTIEL** -- Cette classification est la plus restrictive. La diffusion non autorisée des documents ainsi classifiés nuirait gravement aux intérêts de l'Organisation ou de l'un des pays Membres. Les documents du Comité de la gestion publique sont rarement diffusés sous cette classification sauf, par exemple, lorsqu'ils traitent de l'octroi du statut d'observateur.

**À USAGE OFFICIEL** -- Les documents classés dans cette catégorie ne peuvent être communiqués qu'aux fonctionnaires des pays Membres. Ils ne doivent pas être communiqués au public.

**NON CLASSIFIÉ** -- Les documents de ce type peuvent être mis à la disposition du public, sous la forme d'une publication ou par tout autre moyen, sur l'internet, par exemple.

**TRAVAUX HORIZONTAUX** -- Il s'agit de travaux à caractère pluridisciplinaire qui font intervenir plusieurs Directions et Comités. Le Secrétariat de l'OCDE se compose de 11 Directions de substance, chargées chacune d'un domaine des travaux de l'Organisation : le Département des affaires économiques ; la Direction des statistiques ; la Direction de l'environnement ; la Direction de la coopération pour le développement ; la Direction de la gouvernance publique et du développement territorial ; la Direction des échanges ; la Direction des affaires financières, fiscales et des entreprises ; la Direction de la science, de la technologie et de l'industrie ; la Direction de l'éducation ; la Direction de l'emploi, du travail et des affaires sociales ; et la Direction de l'alimentation, de l'agriculture et des pêcheries. Les travaux menés par chaque Direction sont dirigés par un ou plusieurs Comités composés des représentants des pays Membres.

Le PUMA collabore avec nombre de ces Directions à des travaux horizontaux sur la réforme de la réglementation, le développement durable et les activités d'ouverture.

**TUAC** -- La Commission syndicale consultative auprès de l'OCDE représente les syndicats officiels des pays Membres de l'OCDE. C'est, avec le Comité consultatif économique et industriel auprès de l'OCDE (BIAC), l'un des deux interlocuteurs sociaux de l'Organisation. Le Bureau du Comité de la gestion publique organise une réunion annuelle de consultation avec le TUAC et le Secrétariat consulte les représentants du TUAC lorsque ces derniers peuvent contribuer utilement aux travaux du PUMA.