



Institut de recherche et débat sur la gouvernance
Institute for research and debate on governance
Instituto de investigación y debate sobre la gobernanza

LA RÉFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

DANS LA COOPERATION INTERNATIONALE

**– Dossier de synthèse –
gouvernance, acteurs, axes d'interventions**

Réalisé par :
Esther Thomas, Séverine Bellina et Pierre-Yves Guihéneuf

Ce dossier constitue un document de base offrant, par divers niveaux de lecture, une contextualisation et un état des lieux de la réforme de l'administration publique (RAP) dans les politiques de développement. Il a été réalisé à partir d'entretiens réalisés auprès des participants du présent groupe de travail et de l'analyse des documents de politique, notamment pour les acteurs européens et internationaux. Il n'est donc pas exhaustif et peut parfois refléter davantage les orientations stratégiques que les projets réellement mis en œuvre.

Les axes et approches principales mis en œuvre par les acteurs français et internationaux sont ainsi répertoriés et présentés.

Procurant les informations de base nécessaires à la réflexion du groupe de travail, ce dossier se veut également évolutif au gré des discussions et commentaires des participants.

SOMMAIRE

ACRONYMES	7
------------------------	----------

PARTIE I- COOPERATION, GOUVERNANCE ET REFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE	9
---	----------

LA REFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE : UN AXE CENTRAL DES POLITIQUES DE GOUVERNANCE	9
---	----------

<i>La gouvernance : de quoi parlons-nous ?</i>	9
<i>L'influence des politiques de gouvernance sur la réforme de l'administration publique</i>	10

LES GRANDES TENDANCES ET LES ENJEUX DE LA REFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE (RAP) - ACTEURS INTERNATIONAUX ET FRANÇAIS	13
--	-----------

<i>Principales tendances actuelles des acteurs internationaux et européens.</i>	13
<i>Tendances actuelles des acteurs français</i>	15

PARTIE II – ETAT DES LIEUX EN MATIERE DE REFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE : ACTEURS INTERNATIONAUX ET FRANÇAIS	19
---	-----------

FICHES DE SYNTHESE DES POLITIQUES PAR ACTEUR	21
---	-----------

<i>Banque Mondiale</i>	23
<i>Programme des Nations Unies pour le Développement</i>	25
<i>Commission Économique pour l'Afrique</i>	27
<i>Organisation de Coopération et de Développement Économiques</i>	29
<i>Union Africaine</i>	31
<i>Commission Européenne</i>	33
<i>Royaume-Uni</i>	37
<i>Suisse</i>	39
<i>Danemark</i>	41
<i>Allemagne</i>	43
<i>France (à compléter)</i>	45

FICHES DE SYNTHESE DES POLITIQUES ET APPROCHES	47
---	-----------

<i>Axes d'intervention</i>	49
<i>Nouvelle Gestion Publique NGP (New Public Management NPM)</i>	53
<i>Approche sectorielle intégrée (SWAP Sector-wide approach)</i>	57
<i>Vecteurs de changements (Drivers for change)</i>	59

TABLEAUX SYNTHESSES DES GRANDES TENDANCES DES POLITIQUES DE REFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE : ACTEURS, ACTIONS, APPROCHES	61
---	-----------

PARTIE III- BIBLIOGRAPHIE	65
--	-----------

<i>Par acteur</i>	65
<i>Par ordre alphabétique des références documentaires</i>	68

ACRONYMES

BIRD	Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement
BM	Banque Mondiale
BMZ	Ministère Fédéral pour la coopération économique et le développement (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)
CAD	Comité d'Aide au Développement de l'OCDE
CAFRAD	Centre Africain de Formation et de Recherche Administratives pour le Développement
CEA	Commission Économique pour l'Afrique (Nations Unies)
CSR	Civil Service Reform (Réforme de la fonction publique)
Danida	Agence danoise pour le développement international
DDC	Direction du développement et de la coopération Suisse
DFID	Département du développement International (Department of International Development)
DGAFFP	Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique
DGME	Direction Générale de la Modernisation de l'État
ENA	École Nationale d'Administration
FCI	France Coopération Internationale
GOVNET	Réseau sur la gouvernance du CAD
GTZ	Coopération technique allemande pour le développement (Gesellschaft für technische Zusammenarbeit)
IDA	Association Internationale de Développement
IEG	Groupe Indépendant d'Évaluation (Independent Evaluation Group) de la BM
IFI	Institutions Financières Internationales
IRA	Institut Régional d'Administration
IRG	Institut de Recherche et de Débat sur la Gouvernance
MAEE	Ministère des Affaires Étrangères et Européennes
NGP	Nouvelle Gestion Publique
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OFPA	Observatoire de la Fonction Publique Africaine
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile
PEFA	Public Expenditure Financial Accountability (Examen des dépenses publiques et évaluation des responsabilités financières)
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
RAP	Réforme de l'Administration Publique
R-U	Royaume-Uni
SWAP	Sector Wide Approach (Approche sectorielle intégrée)
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
UA	Union Africaine
UE	Union Européenne
NC	Non Communiqué

PARTIE I- COOPERATION, GOUVERNANCE ET REFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

La réforme de l'administration publique, au-delà de sa déclinaison institutionnelle et technique, reflète la conception et la pratique qu'une société a de l'action publique. C'est pourquoi la réforme de l'administration publique se situe au croisement du politique et du technique.

LA REFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE : UN AXE CENTRAL DES POLITIQUES DE GOUVERNANCE

De la notion de gouvernement à celle de gouvernance, c'est le nombre d'acteurs impliqués dans la définition, l'élaboration et la mise en œuvre de la décision publique qui change. La gouvernance renvoie à **la participation d'une multiplicité d'acteurs** à l'action publique. Avec la gouvernance, l'administration publique est directement interrogée dans son rôle, son fonctionnement et sa relation aux « usagers », aux « clients », aux « contribuables » ou aux « citoyens ». Aussi, les politiques et programmes de coopération en matière de réforme de l'administration publique sont-ils un axe central des politiques de gouvernance en ce qu'ils reflètent les choix relatifs à la place et au fonctionnement de l'administration publique, d'une part, et à ses articulations avec les autres acteurs (acteurs internationaux, acteurs non étatiques et acteurs privés) pour l'action publique, d'autre part.

La gouvernance : de quoi parlons-nous ?

Dans le monde francophone, la gouvernance a longtemps été perçue comme l'imposition d'une notion anglo-saxonne remettant en cause l'État. C'était méconnaître l'origine multiculturelle du terme et sa force analytique.

- Même si son histoire est retracée de manière différente selon les acteurs, l'origine ancienne (française) du terme de gouvernance est désormais reconnue. La gouvernance n'est pas née avec son usage anglo-saxon contemporain et n'est pas réduite à la « la gestion des affaires publiques ».

*« Bien qu'il soit possible de remonter au verbe **Kubeirn**, utilisé dans Platon dans la République, qui renvoie à l'idée de pilotage d'un navire, le terme serait né en France au **XII^{ème}** siècle, signifiant la **direction des bailliages**. Cependant son origine est souvent établie comme **synonyme de gouvernement**. De ce point de vue on retrouve le vocable, au **XIII^{ème}** siècle, en **anglais**, en **espagnol** et en **portugais**. Dans la langue française, il serait ensuite devenu terme de droit (1478), pour s'employer au sens large de « charge de gouvernance » (1679).*

*Le terme de gouvernance réapparaît dans la **terminologie contemporaine** par le biais de l'anglais, **governance**, dans le sens de **management**. Il est initialement traduit en français par « gestion des affaires publiques ». De fait, c'est cette référence contemporaine qui demeure, inconsciemment, assimilée à l'origine de la notion de gouvernance. Bien plus, sa déclinaison particulière autour de la **corporate governance**, dès les années 1930, est très longtemps restée présentée comme l'origine même de la gouvernance.*

Source : Bellina, Séverine, « Introduction », in *La gouvernance démocratique : un nouveau paradigme pour le développement ?*, (Ed.) Bellina Séverine, Hervé Magro et Violaine de Villemeur, Editions Karthala-MAEE, 2008, pp. 9-12.

- Dans le domaine de la coopération internationale au développement, la notion de gouvernance a d'abord été utilisée dans un sens très restrictif autour des politiques de « bonne gouvernance », comme vecteur d'une approche managériale et technique de la réforme de l'État et des institutions en vue de favoriser la croissance et le développement économique. Les préoccupations d'efficacité de l'aide et notamment d'appropriation des programmes de développement ont cependant favorisé l'évolution de la **conception de la gouvernance vers une acception élargie** (au travers des expressions de « gouvernance démocratique » et de « gouvernance légitime ») ; ainsi la gouvernance s'affirme-t-elle de plus en plus comme **un moyen d'aider une société à repenser son propre mode de gestion, depuis les raisons de vivre ensemble, jusqu'à l'efficacité de l'action publique.**
- Comme concept, la **gouvernance** constitue un formidable **prisme d'analyse des modalités d'exercice du pouvoir** dans un groupe donné, de la famille à la société en passant par l'entreprise. En éclairant les interactions entre les diverses parties prenantes (institutions publiques, « société civile » et secteur privé) et entre divers échelons (du local au global), elle permet de travailler sur la sphère publique (espace d'interaction entre public et privé dont les frontières délimitent le droit public) ainsi que sur les processus d'institutionnalisation du pouvoir. La gouvernance permet de revenir sur les fonctions fondamentales de la régulation sociale, au-delà des formes institutionnelles que ces fonctions ont prises dans un contexte historique et culturel particulier.

L'influence des politiques de gouvernance sur la réforme de l'administration publique

Différentes phases peuvent être distinguées à ce sujet dans l'histoire récente :

Années 1980 – 1990 : la bonne gouvernance pour le développement économique

Après la décennie 1980 marquée par les Plans d'Ajustement Structurels (PAS) visant à une réduction du rôle de l'État autour du triptyque « **ouverture, dérégulation, libéralisation** », les années 1990 sont caractérisées par une réaffirmation du rôle des institutions publiques avec les programmes de « bonne gouvernance » qui insistent notamment sur l'efficacité de l'administration des pays en développement. La gouvernance est alors synonyme de bonne gestion publique et les réformes institutionnelles sont conduites à des fins d'efficience. On demeure toutefois dans le cadre d'une **approche économique, gestionnaire et techniciste de l'administration**. Ainsi, la **recherche de l'efficacité et de la performance** justifie la transposition au secteur administratif des méthodes de gestion empruntées au secteur privé (avec une forte influence du *New Public Management*¹ - NPM). Durant plusieurs décennies, les programmes de développement ont ainsi visé, d'une part à réduire l'importance de l'administration publique dans la gestion publique des pays (les PAS ayant marqué l'apogée de cette tendance), d'autre part à organiser l'administration sur le modèle du privé (selon les préceptes du NPM).

A partir de 1997 : la gouvernance démocratique pour le développement humain durable

Les notions de développement humain² durable³ et de gouvernance démocratique proposées par le PNUD mettent l'accent sur le caractère multidimensionnel (et non pas seulement monétaire) de la

¹ Voir fiche sur le New Public Management dans le présent dossier.

² La notion de développement humain est largement fondée sur les travaux du prix Nobel d'économie, Amartya Sen. Elle a été adoptée par le PNUD dès 1997. Le développement humain vise à accroître les choix de chacun dans une société donnée. Il repose sur l'affirmation du caractère multidimensionnel de la pauvreté et de la conception du développement qui doit viser à l'exercice, par les personnes, de leurs droits réels.

pauvreté et sur la **nécessité d'une approche intégrée** des politiques de développement. Le développement humain vise l'autonomisation des individus afin qu'ils puissent librement exercer leurs choix. La liberté de choix ne fait pas seulement référence à des choix de vie matériels et/ou économiques, elle concerne tous les choix humains c'est-à-dire le type de vie que les individus souhaitent mener. La pauvreté est pensée comme une privation de capacités (libertés fondamentales, espérance de vie, engagement dans les échanges économiques, participation politique, etc.). Cette approche place **la personne au centre du processus de développement**. À l'initiative du PNUD, les Nations Unies proposent ainsi de sortir les questions du développement du paradigme exclusif de l'économie, d'y réintroduire les **dimensions sociales, culturelles et historiques**, et de les inscrire dans la dynamique historique des sociétés concernées. En outre, la société civile et le secteur privé doivent être associés à l'États dans l'élaboration des politiques publiques. Le **renforcement de leurs capacités** devient un axe majeur des politiques de gouvernance.

2005 : une approche harmonisée de la gouvernance, la coordination des acteurs

En mars 2005, l'adoption par l'OCDE de la **Déclaration de Paris** sur l'efficacité de l'aide confirmait la nécessité de coordination des partenaires au développement mais surtout celle de leur alignement sur les politiques nationales. L'appropriation, l'alignement et l'harmonisation constituent les trois principes indispensables pour améliorer l'efficacité de l'aide.

- * **Appropriation** : c'est aux pays bénéficiaires qu'il revient d'élaborer et de suivre leurs politiques de développement ;
- * **Alignement** : l'intervention des bailleurs et partenaires au développement doit se faire en partenariat dans le cadre des priorités nationales ;
- * **Harmonisation** : les partenaires au développement doivent coordonner leurs interventions.

2006 : approche intégrée de la gouvernance

Avec l'adoption du **Consensus européen pour une approche harmonisée de la gouvernance**, un véritable changement se fait jour, puisque la Commission européenne et les États membres s'engagent dans une approche intégrée de la gouvernance (en affirmant notamment sa dimension politique), dans une approche élargie du développement (durable ou humain durable) et dans l'affirmation de leur volonté de **partenariat avec les pays récipiendaires** de l'aide. En renonçant à la « boîte à outils » destinée à mettre en place un cadre institutionnel et normatif proche de celui du modèle importé, on s'engage dans l'accompagnement de processus endogènes. Ce faisant, **on passe d'une logique de l'offre à une logique de la demande**. La sémantique change, les notions de **partenariat**, de **dialogue**, de **légitimité**, de **processus** et de **long terme** apparaissent plus systématiquement dans le discours et les programmes gouvernance. La définition, la mise en œuvre et l'évaluation de politiques et de programmes de gouvernance et plus particulièrement de réforme de l'administration publique requièrent donc également, à côté des actions existantes, un **effort d'innovation**. En outre, toute politique ou action des États membres de l'Union européenne dans le domaine doit s'inscrire dans les perspectives du consensus européen et être, si possible, réalisée en cohérence avec les autres États membres et en coordination avec les autres partenaires au développement en application de la Déclaration de Paris.

C'est dans cette perspective que s'inscrit la stratégie interministérielle française de gouvernance démocratique, adoptée en 2006, dans une approche qui permet de dépasser « la

³ Dans son rapport pour le développement humain de 1998, le PNUD a montré que le développement n'est pas une résultante simple de la croissance économique, les évolutions positives dans le champ économique ne conduisant pas automatiquement à une amélioration de la condition des populations concernées. Pour éviter la marginalisation de groupes entiers de population, aussi bien au Nord qu'au Sud, il convient de **ne pas surestimer les facteurs économiques par rapport aux données sociopolitiques**. Cela permet de juger dans toutes leurs dimensions des crises qui remettent en cause non seulement le développement économique mais aussi les formes de représentation, les structures, les processus et les institutions autour desquels les sociétés s'organisent. La démocratie, la croissance économique et le progrès social se renforcent mutuellement. Il est nécessaire de prendre en compte l'ensemble des dimensions (économique, politique, administrative, etc.) de la gouvernance.

question des institutions ou des formes de gouvernement ». Elle propose une vision intégrée de la gouvernance et définit l'objectif de toute intervention dans le domaine comme visant à « *aider une société à repenser son propre mode de gestion et les modalités de gouvernance les plus adaptées aux défis qu'elle rencontre : en favorisant la participation des acteurs à leur définition, mise en œuvre et évaluation, garante de la légitimité et de l'efficacité des politiques de développement et ce dans le respect des valeurs universelles et fondatrices de l'idéal démocratique reconnues par les conventions et accords internationaux* ». Considérée comme secteur d'intervention (celui de la réforme de l'État) et comme approche s'appliquant à toutes les politiques de développement, la stratégie française requiert donc de donner tout son sens au concept d'appropriation en travaillant autour de **la légitimité de l'action publique** par l'association des acteurs à la définition, à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques qui les concernent. Dès lors, le renforcement des capacités humaines et institutionnelles vise également en tant que tel à **favoriser les interactions entre les acteurs**. Les interactions entre les institutions publiques et les acteurs de la société civile ainsi que du secteur privé sont d'ailleurs au cœur des processus de gouvernance démocratique et constituent un champ d'activité central.

LES GRANDES TENDANCES ET LES ENJEUX DE LA REFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE (RAP) - ACTEURS INTERNATIONAUX ET FRANÇAIS

La coopération au développement en matière de réforme de l'État et de l'administration à longterm été, et demeure parfois, **marquée par le transfert institutionnel et normatif**. Qu'il s'agisse de reproduire le modèle d'administration publique dominant porté par les organisations internationales ou par les coopérations bilatérales, pour mettre en place des institutions publiques favorables à la croissance et donc aux mécanismes du marché, ces politiques n'ont pas permis la mise en place d'administrations effectives, et ont accru le **fossé entre légalité** (existence juridique et institutionnelle) **et légitimité** (acceptation par les populations) **des institutions** et des règles qui en découlent : les administrations censées incarner l'intérêt général et répondre aux attentes de citoyens sont en réalité trop souvent déconnectées de ces derniers, répondant davantage aux codes internationaux qu'aux attentes, symboliques et matérielles, de leurs populations. En ce sens, la période actuelle traduit un « besoin d'État ».

Principales tendances actuelles des acteurs internationaux et européens.

Les grandes catégories de réformes de l'administration publique ou du secteur public (selon les documents et les acteurs) depuis les années quatre-vingts dans la coopération internationale en matière de RAP peuvent être synthétisées comme suit :

Les réformes proposées dans le cadre des **Plans d'Ajustement Structurel (PAS)** et du **New Public Management (NPM)** se sont focalisées sur les économies (dépenser moins) et l'efficacité (améliorer la productivité). Mais à mesure que les organisations spécialisées amélioraient leur efficacité, la capacité à formuler des politiques « trans-sectorielles » diminuaient, les politiques et la fourniture du service se fragmentaient. Si les PAS ne sont plus utilisés (rappelons leur faible efficacité et leur coûts sociaux énormes) le NPM est toujours d'actualité pour de nombreux partenaires au développement (Banque Mondiale, PNUD, Allemagne, OCDE, Commission Européenne et Commission Économique pour l'Afrique des Nations Unies). Seul le Danemark exclut directement ce type de politique. C'est pour corriger les problèmes de manque de cohérence et de centralité dans la direction de telles politiques, liés à l'exigence d'une vision étroite de l'efficacité, que les **politiques** dites de « **troisième génération** » ont été mises en place. Ces dernières insistent sur la coordination des agences et départements constitutifs de l'administration d'un même pays. La baisse des coûts n'est valable que si la qualité du service est assurée. Cela requiert de travailler également sur les processus horizontaux, les besoins des populations, la gestion des services et des politiques de manière plus holistique. Dès la fin des années 1990, le **renforcement des capacités** est devenu un axe fort des réformes du secteur public. Ainsi, depuis le début des années 2000, la vision fonctionnaliste de l'État et de l'administration est très présente dans les réformes autour de **la délivrance des services** (y compris par le secteur privé ou dans le cadre de partenariat public-privé).

Quatre axes d'intervention principaux⁴ en matière de réforme de l'administration publique (RAP) peuvent être identifiés dans le champ de la coopération au développement : **les programmes de gestion des finances publiques ; la réforme de la fonction publique ; l'amélioration de la « machinerie gouvernementale » ; la réforme des procédures d'élaboration des politiques.**

⁴ Voir fiche du dossier sur les principaux axes d'interventions des bailleurs en matière de RAP.

Le dernier axe est certainement celui qui intègre le plus de l'approche gouvernance (dans sa conception renouvelée), mais la réforme des procédures d'élaboration des politiques reste difficile à mettre en œuvre, s'inscrivant dans une logique de processus, et demeure la moins développée par les partenaires. Elle touche en effet au cœur de la dimension politique de la RAP et concerne plus spécifiquement le processus décisionnel (notamment la participation des acteurs concernés) au sein de l'administration publique. Il s'agit alors de **travailler non seulement sur l'efficacité mais surtout sur l'effectivité** de l'action de l'administration, ce qui passe par : un consensus sur son rôle, ses limites ; la participation accrue des acteurs de la société civile à l'élaboration des politiques publiques ainsi que la prise en compte de leurs besoins et demandes matérielles mais aussi symboliques. L'administration, comme toute institution publique, doit refléter l'imaginaire et incarner la diversité des sociétés qu'elle régit. Au-delà du cadre légal, il convient donc aussi de travailler sur son ancrage sociologique et sa légitimité (vis-à-vis des populations et pas seulement entre pairs ou vis-à-vis de l'international). Ainsi, travailler sur la RAP, c'est aussi travailler sur les processus informels de régulation sociale dans les pays concernés. Les textes et les réformes organisationnelles ne suffisent pas à assurer l'effectivité de l'administration, à savoir sa reconnaissance et son « utilisation » par les populations.

Constats et défis soulignés par les partenaires au développement en matière de RAP. De manière générale, les partenaires au développement soulignent la **nécessité d'interroger les postulats des politiques de RAP** conduites ces dernières décennies (sectorisation, efficacité pure, NPM pur, etc.). Certains, comme le Royaume-Uni, l'expriment très clairement et directement, d'autres le manifestent par l'affirmation d'approches incarnant une réorientation de leurs politiques.

Il est notamment admis qu'il n'est plus possible d'appliquer des recettes standards, préétablies en référence à un modèle, qui plus est extérieur. Ainsi, tous les partenaires insistent sur la **nécessité de prendre en compte le contexte (socioculturel, historique et économique)** avant de définir toute intervention. Les programmes de RAP doivent être réalistes et envisagés de manière souple avec des adaptations possibles. Certains (Royaume Uni et Danemark) vont plus loin en proposant de comprendre les vecteurs de changements⁵ et les logiques systémiques spécifiques (attention portée aux organisations et aux réseaux d'organisations ainsi que prise en compte des organisations formelles et informelles) à chaque pays afin de mieux identifier les axes d'intervention susceptibles d'avoir un effet levier et de favoriser la diffusion du changement. La RAP ne peut être définie uniquement de manière technique. Elle constitue un processus politique. Elle doit faire l'objet d'une **approche intégrée** prenant en compte divers aspects et ce, y compris dans les champs d'intervention sectorielles (approche sectorielle intégrée⁶). L'ensemble des partenaires au développement l'affirment, la RAP doit donc être pensée sur le long terme, comme un processus irrégulier, pouvant notamment produire des effets pervers. **La nécessité de partir de l'existant et de s'appuyer sur les compétences et le personnel local** (fini le temps de l'assistance technique de substitution) sont à la base de la plupart des politiques⁷. L'échange entre pairs et la formation demeurent un axe fort des actions de RAP. Les **dimensions politiques et symboliques** de la RAP sont affirmées et certains bailleurs (Danemark) soulignent qu'elles sont plus importantes que celles dites « fonctionnelles-rationnelles ». Si **l'adhésion des populations** est jugée fondamentale, la **volonté politique** des dirigeants du pays et l'engagement des pouvoirs publics le sont également.

Que ce soit par le biais du renforcement des capacités, des processus participatifs, de la décentralisation, de l'aide budgétaire, des dons, des prêts, de l'assistance technique et du conseil et des nouvelles technologies, les partenaires au développement s'inscrivent dans une **démarche plus intégrée**, prenant en compte notamment les dimensions politiques et socioculturelles ainsi que la

⁵ Voir fiche du dossier sur les vecteurs de changement.

⁶ Voir fiche du dossier sur l'approche sectorielle intégrée- SWAP.

⁷ On peut noter l'exception du Partenariat pour une Gouvernance Démocratique basé à l'OCDE qui propose la substitution temporaire.

coordination des différentes parties prenantes. L'accent est également mis sur les **processus participatifs** et la diversification des **partenariats** (public-privé mais aussi avec la société civile et les acteurs non étatiques).

Si les la plupart des documents de politiques intègrent la RAP dans une perspective de gouvernance, on note tout de même un décalage entre les approches affichées et des pratiques qui demeurent encore parfois en résonance avec les logiques passées. Enfin, la **coordination des bailleurs** est rappelée mais reste peu mise en œuvre.

Tendances actuelles des acteurs français

La coopération française a toujours accordé une place majeure à l'État et aux institutions publiques, sans toujours éviter le travers du transfert de modèle. De l'analyse des documents stratégiques et politiques ainsi que des entretiens réalisés par l'IRG avec les membres du présent groupe de travail, il ressort que la coopération française dans son ensemble s'inscrit désormais davantage dans **l'échange et le partenariat**, d'une part, et dans les modalités d'accompagnement des **réformes nationales**, de l'autre. On constate cependant le besoin d'assurer une cohérence entre les acteurs et les actions, en amont, dans le cadre de la stratégie française de gouvernance et donc du Consensus européen, pour renforcer l'efficacité et la visibilité des engagements.

Distinguons pour cette présentation, le MAEE des autres acteurs participants au présent groupe de travail, du fait de sa vocation coordinatrice et sa mission d'orientation stratégique globale. Les actions bilatérales du MAEE concernant directement la RAP, s'inscrivent dans le cadre de la stratégie française et se déclinent autour de deux axes majeurs :

1. L'appui aux processus de réorganisation de l'administration publique (organisation territoriale de l'administration centrale et son lien avec les administrations décentralisées)
2. Le soutien à la modernisation de la fonction publique, condition d'un fonctionnement durable des administrations rénovées. Cet axe est relatif aux aspects suivants : définition et mise en œuvre de stratégies nationales de formation (soutien à la création d'écoles d'administration et développement d'outils de formation) ; rénovation des statuts de la fonction publique et élaboration d'outils pour la gestion des ressources humaines ; gestion axée sur les résultats ; gestion des carrières ; travail de coordination gouvernementale ; gestion déléguée ; amélioration des relations entre les administrations et les usagers (nouvelles technologies de l'information et de la communication, telle que l'administration électronique).

L'IRG a donc conduit entre fin 2009 et début 2010 six entretiens, avec des responsables de la DGME, de FCI, de l'ENA, de l'IRA de Bastia, de la DGAFP et du Conseil d'État. De ces échanges il est possible de tirer quelques constats et éléments de réflexion transversaux. Le nombre relativement réduit d'entretiens qui ont pu être réalisés ne permet évidemment pas de généraliser ces enseignements, même si les acteurs concernés occupent une place significative dans le paysage institutionnel français

Les différents entretiens ont révélé que la gouvernance est souvent assimilée au **respect des règles de droit, de démocratie et de transparence** dans le fonctionnement des institutions publiques. De même, la question de la participation de nouveaux acteurs (notamment ceux issus de la société civile) à la définition ou la mise en œuvre de politiques publiques ou à la fourniture de services publics n'est pas, le plus souvent, abordée spontanément comme une composante de la notion de gouvernance.

En général, les actions mises en œuvre s'inscrivent dans des **démarches d'échange et de transfert d'expertise** avec des institutions « pairs » avec l'accueil de délégations étrangères, la contribution à

des colloques ou à des actions de formation, les jumelages. La **formation et l'échange** entre **pairs** constituent des modalités de coopération usuelles, comme c'est le cas pour beaucoup d'autres pays. Les entretiens révèlent une véritable montée en puissance des activités **de prestations de conseil ou de formation pensées sur des marchés concurrentiels** (la concurrence étant à la fois nationale et internationale).

Le positionnement des institutions que nous avons rencontrées en matière de coopération est décrit de différentes manières :

- pour certains interlocuteurs, il repose sur une **valorisation de l'expertise et du savoir-faire français** en matière d'administration publique. Dans cette perspective, qui semble prévaloir, l'efficacité et la modernité du système administratif français constituent en quelque sorte une « vitrine » du savoir-faire national et un facteur d'identification de l'offre qu'ils peuvent présenter. Cependant, le transfert de modèle n'est pas revendiqué : la prise en compte du contexte et des besoins spécifiques des pays bénéficiaires conditionne l'effectivité de l'action de coopération et une adaptabilité des références françaises est indispensable.
- pour d'autres (et cette position n'est pas exclusive de la première), il ne s'agit pas d'ériger le système français en idéal mais plutôt de présenter une expérience, y compris dans ses limites, ou même de contribuer à l'élaboration - conjointement avec les bénéficiaires - de solutions originales. Les entretiens reflètent même un souhait de **réciprocité** dans les actions de coopération.

L'attention portée à **la demande** semble donc fortement inspirer les actions de coopération, mais on peut se demander dans quelle mesure l'expression de cette demande n'est pas encore déterminée – au moins en partie – par l'offre perçue, c'est-à-dire par la présentation des **principes et des règles** de l'administration à la française, davantage que dans une démarche conjointe d'analyse des besoins et du contexte.

En effet, offrir une réponse adaptée à des demandes diversifiées, accompagner les réformes endogènes ou concevoir des modes de fonctionnement de la fonction publique adaptés à des contextes historiques, sociaux et culturels différents, tout cela requiert un positionnement méthodologique et des modes d'actions particuliers en matière de partenariat avec le pays récipiendaire dans la détermination des objectifs et des modalités d'action. Cela ne peut se faire sans l'identification à la fois objective et spécifique des besoins, ce qui passe par la mobilisation de méthodes appropriées. C'est certainement l'un des défis qui requiert le plus d'innovation, puisqu'il s'agit certes de **travailler sur l'identification de solutions et d'outils** (spécifiques !) mais avant cela **sur l'analyse des situations et l'identification des problèmes** à un moment donné.

Or les experts mobilisés dans les actions de coopération disposent-ils des outils leur permettant d'appréhender les spécificités des situations de pays partenaires et d'imaginer avec eux des solutions adaptées ? Sont-ils placés dans cette posture par les attentes qui s'expriment à eux ? Souvent praticiens et bon connaisseurs de l'administration française, ils sont vus et se considèrent sans doute eux-mêmes en premier lieu comme des émissaires porteurs d'une expérience particulière. Sans doute ceux qui disposent d'une expérience de travail (et non seulement de coopération) internationale sont-ils plus aptes à prendre du recul par rapport à leur expérience propre et aux demandes formulées, à adapter leur démarche à un processus plus interactif, à prendre en compte des contextes particuliers et, finalement, à accompagner leurs interlocuteurs dans des processus de recherche originaux, mais cette hypothèse reste à confirmer.

L'expérience française en matière d'administration publique restant un élément central en terme d'image et de compétence, les pays ayant un système administratif et juridique inspirés de la tradition française demeurent des partenaires privilégiés, même si la plupart des acteurs de la coopération interrogés cherchent à inscrire également leur action dans l'espace anglophone, dans les pays d'Europe de l'Est ou de la périphérie, voire dans les pays émergents comme la Chine, l'Inde ou le

Brésil, et jusqu'à certains pays industrialisés comme le Canada. Ces efforts seront sans doute poursuivis dans les années à venir, mais il apparaît déjà qu'en termes stratégiques, **le clivage Nord-Sud n'est plus pertinent** pour caractériser le périmètre géographique de la coopération en matière de réforme de l'administration publique.

La nécessité d'une **meilleure coordination** (mutualisation d'informations, actions coordonnées en réponse à des demandes importantes, etc.) ressort clairement des entretiens **et d'un appui logistique** (aide au montage de dossiers, recherche de financements, contacts via le réseau diplomatique, etc.) qui permettent aux acteurs français de mieux se situer dans un paysage international très diversifié et de plus en plus concurrentiel. Cependant, les points de vue divergent sur la pertinence de la mise en place d'un regroupement d'opérateurs ou d'une configuration multipolaire d'institutions restant indépendantes, mais quoiqu'il en soit, l'isolement est majoritairement considéré comme un handicap. Certains ont évoqués l'importance d'une réflexion d'une mise en réseau des acteurs français avec des structures privées (entreprises, *think tank*, etc.).

La formulation d'une démarche stratégique française cohérente et adaptée aux enjeux actuels en matière de réforme de l'administration publique est également une attente qui a été formulée à plusieurs reprises dans nos échanges. Pour être pleinement partagée, **celle-ci ne peut être que l'aboutissement d'un processus collectif de réflexion et de mise en commun d'expériences**. Les attentes sont donc manifestes envers l'initiative engagée par le Ministère des affaires étrangères et européennes. La notion de gouvernance, qui apparaît comme un champ d'action nouveau en matière de coopération, pourrait sans doute guider plus largement une **réflexion sur l'ensemble des principes de fonctionnement de l'administration publique ainsi que sur les modalités même de coopération**.

PARTIE II – ETAT DES LIEUX EN MATIERE DE REFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE : ACTEURS INTERNATIONAUX ET FRANÇAIS

Les **fiches** proposées dans le présent dossier sont **issues de l'analyse de documents d'orientation ou de documents stratégiques** présentés par les Départements en charge des relations internationales ou de la coopération au développement dans divers pays et institutions.

L'exercice, s'il permet de mieux comprendre les tendances générales, a donc tout de même une portée limitée puisqu'il ne permet pas de prendre en compte la diversité des acteurs impliqués dans la coopération internationale en matière de réforme de l'administration, notamment au niveau bilatéral.

La fiche France sera complétée au fur et à mesure des sessions du groupe de travail par les participants.

Les fiches ci-après sont destinées à établir une **cartographie stratégique des politiques de coopération** en matière de réforme de l'administration publique (RAP). Trois catégories de « fiches » sont proposées :

- 1) Les **fiches par acteur** qui présentent les politiques des principaux acteurs internationaux, l'approche de la commission européenne, et celle de certains pays d'Europe en fonction des documents disponibles en ligne ou mis à disposition par le MAEE.

Certains des documents présentaient une description des politiques de RAP, d'autres consistaient en une analyse des pratiques de l'acteur concerné et enfin certains acteurs ne disposaient d'aucun texte spécifique mais proposaient un aperçu de leur politique globale de gouvernance.

Les fiches qui en sont tirées sont organisées de la manière suivante :

- Le **chapeau** donne les informations essentielles pour situer la fiche (acteur et département en charge ; nature, date et lien Internet du document de référence ; site Internet de l'organisme concerné).
 - Ensuite, sont déclinées les **actions engagées** par les différents acteurs sur le plan général de la coopération, et les pays dans lesquels ils sont présents ; avant de présenter leur stratégie de réforme de l'administration publique : **axes d'intervention** (domaines sur lesquels sont ciblées les actions) et **modalités d'intervention** (manière dont les actions sont mises en œuvre).
 - Enfin, il s'agit de faire le **lien entre RAP et approche spécifique de la gouvernance** avec une attention particulière portée sur le vocabulaire utilisé qui dévoile l'orientation générale des politiques.
- 2) Les **fiches des politiques et approches**.
 - Elle proposent une vision synthétique des axes transversaux et permettent ainsi de fournir une **analyse transversale** de ce qui se fait en matière de RAP. Sont ainsi mis en avant les **axes d'intervention** principaux et leurs déclinaisons en termes d'actions.
 - Constatant que la majorité des acteurs agissaient selon les principes de la **Nouvelle Gestion Publique** et de l'**approche sectorielle intégrée** (SWAP), deux fiches en explique le contenu dans les grandes lignes afin d'explicitier les tenants et les objectifs recherchés par ces pratiques.

- La fiche concernant les **vecteurs de changement** révèle un moyen d'envisager des politiques de RAP plus dynamiques et flexibles, dans la lignée des approches les plus innovantes de la gouvernance démocratique.
- 3) Pour finir, **deux tableaux récapitulatifs** permettent d'avoir un **aperçu comparatif rapide** de ce qui se fait en matière de RAP.

FICHES DE SYNTHÈSE DES POLITIQUES PAR ACTEUR

Banque Mondiale

ACTEUR : BANQUE MONDIALE (BM)

DÉPARTEMENT : Le Groupe Indépendant d'Évaluation (IEG - Independent Evaluation Group)

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE explicitant la politique de la BM en matière de réforme de l'administration publique:

« Réforme du secteur public : qu'est-ce qui fonctionne et pour quelles raisons ? Une évaluation de l'aide de la Banque Mondiale par l'IEG », 2008

URL : <http://www.worldbank.org/ieg/psr>

Site Internet de la BM : <http://www.banquemondiale.org/>

MOYENS D'ACTION de la BM

- **Analyse et conseil :** pour nouer des rapports de confiance avec les pouvoirs publics (facilite la collaboration).
- **Prêts liés à un programme gouvernemental à moyen terme et opérations d'investissement précises** pour prolonger le calendrier de mise en œuvre de l'aide.
- **Mobilisation de fonds**
- Dons

MONTANT ALLOUÉ à la réforme de l'administration publique

Un sixième de l'aide de la Banque Mondiale est consacré aux conseils et prêts pour la réforme de l'administration centrale.

En 2008, 4,7 milliards de dollars de soutien aux pratiques de bonne gouvernance, dont 4,4 milliards pour la gouvernance du secteur public. Ce soutien a représenté 18,8% de la totalité des prêts de la Banque.

Entre 1999 et 2006 47% des emprunteurs de la BIRD* et 74% de ceux de l'IDA** avaient des projets de RAP.

ZONES GÉOGRAPHIQUES : voir graphique

DÉFINITION de la réforme de l'administration publique par l'IEG

La réforme de l'administration publique concerne la **gestion des politiques et la gestion des ressources humaines** (administration publique centrale ou sub-nationale ; dispositifs institutionnels et capacités organisationnelles).

Dans presque tous les pays en développement, le secteur public définit le cadre de la politique pour le reste de l'économie.

Pour qu'il y ait une réelle amélioration, les programmes de réforme doivent se concentrer non seulement sur **les finances, les impôts, la transparence et la corruption**, mais aussi sur **la fonction publique**.

Le Comité pour l'efficacité de l'aide (CODE) met en garde contre une trop grande focalisation sur la gestion des finances publiques qui peut faire oublier que des efforts plus généraux sont nécessaires. Il serait donc nécessaire d'améliorer les directives et de développer des indicateurs mesurables dans le domaine de la fonction publique.

AXES D'INTERVENTION de la BM pour la réforme de l'administration publique

1. Gestion des dépenses et des finances

Les indicateurs de l'examen des dépenses publiques et de l'évaluation des responsabilités financières PEFA (*Public Expenditure and Financial Accountability*) définissent un cadre adopté par les bailleurs et les emprunteurs pour les aspects de la gestion des finances et de la budgétisation publiques.

2. Réforme de la fonction publique et de l'administration

Compression des dépenses le plus souvent, bien que peu de succès.

Réformes de la gestion du personnel (recrutement, rémunération, promotion au mérite) plus de succès.

3. Administration de l'impôt (souvent adressée indépendamment)

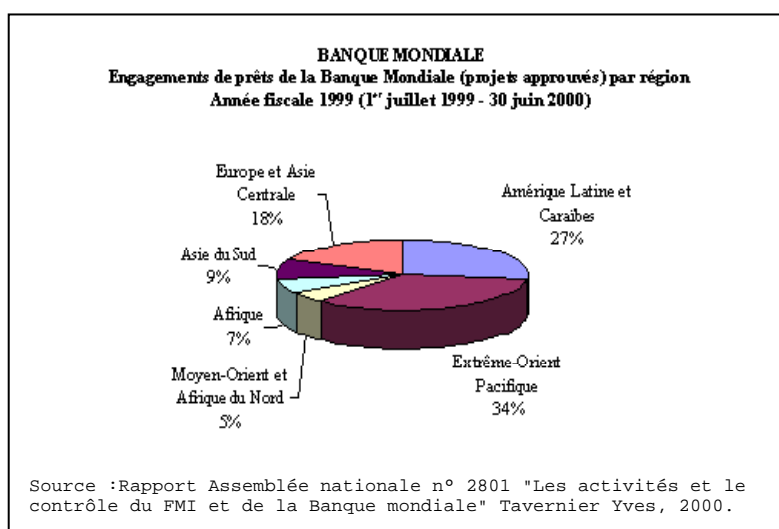
Souvent un succès : adhésion des pouvoirs publics (ministère des Finances), bonne qualité du diagnostic et de la stratégie.

→ volonté politique + diagnostic = succès

4. Lutte contre la corruption et transparence (aspect transectoriel, présent dans chacune des autres dimensions)

Mesures indirectes : simplifier les formalités et la réglementation (e-gouvernement et rationalisation de la gestion du personnel). Succès.

Mesures directes : lois anticorruption et commissions de lutte contre la corruption. Rarement efficaces : manque d'appui des élites politiques et de l'appareil judiciaire.



Réforme de l'Administration Publique

- Contre la corruption : enquête suivie des dépenses publiques, enquêtes quantitatives sur la prestation des services, enquêtes auprès des bénéficiaires, fiches de résultats des citoyens, et enquête sur le cadre de l'activité économique et la performance des entreprises.

- Contre l'accaparement de l'Etat : les lois sur l'accès à l'information, les organismes d'exécution, l'initiative pour la transparence des industries extractives (ITIE).

MODALITÉS D'INTERVENTION de la BM pour la réforme de l'administration publique

- Appui à la fourniture des services publics,
- Partage d'expériences et de connaissances.
- Renforcement des capacités.
- Mise en place de partenariats dans les secteurs public et privé.

APPROCHE :

Vocabulaire utilisé par la BM et approche de la gouvernance :

Selon la Banque Mondiale, la **bonne gouvernance** doit répondre aux critères suivants :

- Soutien aux priorités nationales.
- Adaptation au contexte.
- Pas de solution standard.
- Renforcement de la demande de gouvernance.
- Transparence et responsabilisation : participation et accès à l'information
- Service public efficace, système judiciaire fiable, administration responsable.

Le secteur public « doit se caractériser par la **responsabilité, l'efficacité et l'efficience** de la prestation des services, la **transparence**, etc. ».

La corruption découle de la mauvaise gouvernance, donc l'appui à la bonne gouvernance signifie, entre autres, la réduction de la corruption.

CLÉS DE LA RÉFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE selon l'IEG :

→ Diagnostiquer avant d'agir (études économiques et sectorielles en amont de la réforme).

→ **Le succès n'est pas immédiat** = démarche graduelle pour obtenir des résultats.

→ Une solide adhésion nationale est nécessaire = **adapter le rythme et les combinaisons de prêts au contexte**.

→ **Accessibilité de l'information et transparence** pour améliorer l'analyse des politiques, **promouvoir le débat public** et réduire les risques de corruption.

3 facteurs de succès :

- **Commencer par l'essentiel** : s'assurer que les bases existent avant d'aller plus loin.
- **Réalisme** dans « ce qui est faisable sur le plan politique et institutionnel » et préparation des bases techniques d'une éventuelle réforme à venir.
- **Changements de comportement** et de culture organisationnelle sont plus cruciaux et difficiles que l'amélioration technologique.

* Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement — ** Association Internationale de Développement

Réforme de l'Administration Publique

Programme des Nations Unies pour le Développement

ACTEUR : PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT (PNUD)

DÉPARTEMENT : Groupe sur la gouvernance démocratique, Bureau pour les politiques de développement

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE explicitant la politique du PNUD en matière de réforme de l'administration publique :

Réforme de l'administration publique, note de pratique - 2003

URL : www.undp.org/governance/docs/PARPN_French.pdf

Site Internet du PNUD : www.undp.org/french/

MOYENS D'ACTION du PNUD:

- Assistance Technique aux gouvernements et coordination des aides
- Conseil : rôle d'intermédiaire entre les gouvernements, les IFI (Institutions Financières Internationales) et les donateurs bilatéraux.

ZONES GÉOGRAPHIQUES : voir graphique

En 2004, le PNUD soutient 380 projets dans 112 pays

MONTANT ALLOUÉ à la gouvernance démocratique par le PNUD : 1429 millions de \$EU

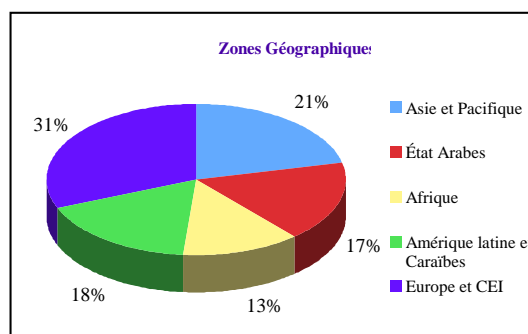
DÉFINITION du PNUD de la réforme de l'administration publique :

« L'administration publique est un tout dont les parties sont intrinsèquement interdépendantes »

- La "machine d'ensemble" (politiques, règles, procédures, systèmes, structures organisationnelles, personnels, etc.) financée par le budget de l'Etat et en charge de la gestion et de la direction des affaires du gouvernement exécutif, et de ses interactions avec d'autres parties-prenantes dans l'Etat, la société et l'environnement extérieur.

- La **gestion** et la mise en œuvre de l'ensemble des activités du gouvernement en rapport avec la mise en application des lois, régulation et décisions du gouvernement et la gestion lié aux services publics.

La RAP peut inclure les processus de changements dans des domaines tels que : les structures organisationnelles, la décentralisation, les ressources humaines, les finances publiques, la gestion basé sur les résultats etc.



AXES D'INTERVENTION du PNUD pour la réforme de l'administration publique

1. **Exécutif**
2. **Réforme de la fonction publique :** mission, formation, contrôle de l'effectif, système de carrière ou système de postes, arrangements de gestion, rémunération, égalité des sexes et promotion sociale, gestion des performances (mérite, promotions et titularisation), politisation et nominations politiques.
3. **Amélioration du système d'élaboration des politiques**
4. **Restructuration de la machinerie gouvernementale :** examens fonctionnels, technologies de l'information et des communications et e-gouvernance, institutions publiques favorables à la démocratie.
5. **Réforme du système des recettes et des dépenses**

Type de Projet du PNUD	% des projets
Projets visant à promouvoir une fonction publique professionnelle par un allègement des effectifs, une réforme du régime de rémunération, une organisation des postes, des systèmes de gestion des performances et des initiatives offrant des possibilités de carrière aux femmes	7.14%
Projets ayant pour objet de former les fonctionnaires par des programmes généraux de formation et de renforcement des capacités ainsi que par des programmes de formation spécialisés et techniques	63.27%
Projets d'examen fonctionnel visant à améliorer les choix de politiques et les réformes, à réorganiser la structure administrative et à établir des cadres juridiques cohérents de gouvernance de la fonction publique	16.73%
Projets visant à promouvoir l'usage des TIC pour renforcer les services publics par l'élaboration de stratégies d'e-gouvernance et l'établissement de systèmes de gestion de l'information	12.86%

MODALITÉS D'INTERVENTION du PNUD pour la réforme de l'administration publique

- **Renforcement des capacités** à trois niveaux :

1. **Le niveau individuel :** établir les conditions sous lesquelles les fonctionnaires sont capables de s'embarquer dans un processus continu d'apprentissage et d'adaptation au changement – construire sur les connaissances et compétences existantes, les renforcer et les utiliser dans de nouvelles directions. Ceci demande une nouvelle approche des ressources humaines et met en avant l'importance de la gestion des connaissances comme le nouveau moyen d'améliorer l'apprentissage.
2. **Le niveau institutionnel :** Au lieu de créer de nouvelles institutions, l'aide devrait se concentrer sur la modernisation de la machinerie avec la priorité donnée aux systèmes et aux processus. Les clés de ce processus sont le développement des capacités pour le soutien des politiques, pour l'effectivité organisationnelle et pour la gestion des recettes et des dépenses.
3. **Le niveau sociétal :** une administration publique plus interactive qui apprend autant de ses actions que du feedback qu'elle reçoit de la population. Un

Réforme de l'Administration Publique

changement sociétal est requis afin que la population perçoive l'administration publique comme un fournisseur de service réactif et responsable dont la performance nécessite d'être mesurée.

- Prise en compte des contextes dans le choix des points d'entrée et de l'ordre des interventions
- Élaboration des politiques selon un processus participatif
- Recherche d'appuis et encouragement des acteurs dans la conduite de la réforme (identifier un « champion » de la réforme)
- Prise en compte des différentes traditions administratives
- Intégration de l'approche basée sur les droits
- Adaptation des projets en fonction des évaluations

APPROCHE : vocabulaire utilisé par le PNUD et approche de la gouvernance

Pour le PNUD, les principes de la **gouvernance démocratique** sont notamment « la lutte contre la corruption, les droits de l'homme, l'autonomisation des femmes et l'égalité des chances »¹. L'action du PNUD dans ce sens, consiste à « favoriser la participation des populations à la prise de décision politique »¹ (participation des femmes et des pauvres, liberté des médias), à « rendre les institutions démocratiques plus responsables et transparentes »¹, à « promouvoir les principes de gouvernance démocratique »¹ et à « financer les évaluations nationales »¹.

La réforme de l'administration publique (RAP) fait partie intégrante des actions en faveur de la gouvernance démocratique, c'est une étape vers la réalisation des OMD, car elle doit aller dans le sens de la réduction de la pauvreté et des inégalités à travers une approche par les droits de l'Homme.

→ L'administration publique fait le **lien entre l'Etat et la société**.

Objectif de la réforme de l'administration publique: "**gouvernements ouverts**" : accessibles, transparents, responsables, participation du public au système de prise de décisions, accès à l'information.

PRINCIPES CLÉS:

- **Élaboration des politiques en fonction des contextes**
- **Soutien et encouragement des processus participatifs**

¹ <http://www.undp.org/french/focusareas/governance.shtml>

Réforme de l'Administration Publique

Commission Économique pour l'Afrique

ACTEUR : COMMISSION ECONOMIQUE POUR L'AFRIQUE (CEA) (UNECA United Nations Economic Commission for Africa)
DÉPARTEMENT : Division de la gestion des politiques de développement (Development Policy Management Division)
DOCUMENT DE RÉFÉRENCE explicitant la politique de la CEA en matière de réforme de l'administration publique:
« Réforme de la gestion du secteur public en Afrique : leçons tirées » (Public Sector Management Reform in Africa : Lessons learned) - Décembre 2003
URL : www.uneca.org/publications/dpmd/public_sector_mangt.pdf
Site Internet de la CEA : www.uneca.org/

MOYENS D'ACTION DE LA CEA

- Surveillance et rapport sur les politiques
- Plaidoyer
- Conseil aux gouvernements
- Assistance technique aux gouvernements
- Communication et partage des connaissances

ZONE GÉOGRAPHIQUE d'intervention de la CEA: Afrique

MONTANT ALLOUÉ à la réforme de l'administration publique par la CEA:
Non Communiqué.

DÉFINITION de l'administration publique par la CEA

Le **secteur public** est un outil à disposition des gouvernements africains pour mettre en œuvre les objectifs de développement, donc pivot pour la croissance économique.

La CEA ne définit pas précisément la réforme de l'administration publique, mais souligne qu'elle s'appuie sur trois piliers : la décentralisation, la privatisation et la sous-traitance.

AXES D'INTERVENTION de la CEA pour la réforme l'administration publique

1. Réforme de la machinerie gouvernementale

- **Décentralisation et amélioration de la gestion des finances locales**
- **Privatisation**, en Afrique :
 - Commercialisation des services du gouvernement contractés par une agence extérieure ;
 - Joint-ventures entre les agences gouvernementales ou les ministères et les entités privées ;
 - Vente de certains services ou fonctions du gouvernement au secteur privé (comme l'alimentation en eau ou les télécommunications) ;
 - Contrats de gestion pour que le secteur privé gère des fonctions spécifiques ou des services comme la poste ;
 - Locations d'attributs de l'Etat qui sont utilisés pour délivrer des services publics ;
 - Octroi de concessions à des entités privées pour opérer et financer en partie la fourniture de services publics.
- **Sous-traitance : Exemples :**
 - Au Botswana dans les services de maintenance et sécurité ;
 - Au Zimbabwe dans les services de santé non clinique comme la lessive, la sécurité, la maintenance, la facturation et la restauration.

Applications NGP¹ :

- Gestion décentralisée
- Subsidiarité
- Recouvrement des coûts
- Contrat de performance
- Comptabilité commerciale
- Commercialisation
- TIC dans la fourniture des services
- Rapports publics
- Chartes citoyennes

2. Réforme de la fonction publique

- Gestion de la performance

Base pour augmenter la responsabilité managériale et réaliser des résultats : définir des objectifs clairs et explicites ; donner de l'autonomie aux responsables ; obtenir des résultats de la part des individus, des équipes et des organisations pour développer des indicateurs de mesure de la performance.

Des systèmes de gestion de la performance sont en place au Botswana, au Ghana, en Afrique du Sud et en Ouganda.

- Réforme des salaires

- Décompression des échelles de salaires pour améliorer la compétitivité.
- Nouveau système de notation basé sur des évaluations du travail.
- Introduction de salaires en fonction des performances.
- Amélioration de l'élaboration des politiques d'administration des salaires.

3. Partenariat avec la société civile :

Recommandations de la CEA :

- Techniques de la NGP¹
- Renforcement des capacités
- Décentralisation
- Amélioration de la gestion des finances locales
- Éthique et responsabilité
- Partenariats avec les OSC² et le secteur privé
- NTIC³
- Mesure et contrôle de l'efficacité du service

Réforme de l'Administration Publique

Un dialogue constant réduira la suspicion mutuelle sur les motivations respectives.

Des politiques communes devraient être élaborées pour déterminer les secteurs de la société, de l'économie et de l'environnement dans lesquels la société civile doit intervenir en coopération ou non avec les gouvernements.

MODALITÉS D'INTERVENTION de la CEA pour la réforme de l'administration publique

- Fourniture des services publics
- Renforcement des Capacités
- Nouvelle Gestion Publique (NPG)
- Éthique des fonctionnaires
- Outils Techniques :
 - Décentralisation
 - Gestion de la Performance
 - NTIC
- Outils « politiques » :
 - Partenariats public-privé et avec la société civile
 - Processus participatifs
 - Coordination des acteurs sur le continent Africain
 - Changements de comportement indispensables aux progrès techniques

APPROCHE :

Vocabulaire utilisé et approche de la gouvernance :

Ce document se réfère à la définition de la « **bonne gouvernance** » de la Banque Mondiale : un service public **efficace**, un système judiciaire **fiable** et une administration **responsable** face au public. Une bonne gestion publique et une bonne administration, en particulier responsables et **réactives**, sont un aspect de la bonne gouvernance.

Il met l'accent sur la nécessité d'apprendre de l'expérience des autres, et sur l'**importance des études comparatives**.

Augmenter la **participation** et l'implication des populations pour conduire à un développement durable par la décentralisation, la privatisation, et des contrats de partenariats avec la société civile (ONG incluses), sont aussi des lignes de directrices en matière de réforme du secteur privé.

La **décentralisation**, d'après ce document, permet de surmonter l'indifférence des bureaucrates des gouvernements à satisfaire les attentes du public, d'améliorer la réactivité et d'améliorer la qualité des services. C'est aussi un mécanisme qui permet aux populations de participer au processus de gouvernance et c'est aussi un cadre qui permet aux intérêts des communautés d'être représentés dans les structures de prise de décision du gouvernement.

L'amélioration de la gestion du secteur public est un **processus continu** (améliorer continuellement les résultats pour améliorer les capacités).

MOTS CLÉS : Décentralisation, privatisation, sous-traitance, partenariat avec la société civile

Réforme de l'Administration Publique

Organisation de Coopération et de Développement Économiques

ACTEUR : ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUES (OCDE)

DÉPARTEMENT : Direction de la gouvernance publique et du développement territorial

Direction gouvernance et gestion publique

Comité d'Aide au Développement (CAD)

Réseau sur la gouvernance (GOVNET) du CAD

DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE explicitants la politique de l'OCDE en matière de réforme de l'administration publique :

« Bilan de la modernisation du secteur public », note de synthèse, novembre 2003.

www.oecd.org/dataoecd/1/35/34455306.pdf

« La Modernisation du secteur public : l'administration ouverte », note de synthèse, juin 2005.

www.oecd.org/dataoecd/42/35/36861978.pdf

« Principaux éléments de la bonne gouvernance », 2009

http://www.oecd.org/documentprint/0,3455,fr_2649_33735_1814576_1_1_1_1,00.html

Site Internet de l'OCDE : <http://www.oecd.org>

MOYENS D'ACTION DE L'OCDE

- Réalisation d'études
- Examen par les pairs, surveillance multilatérale
- Élaboration d'accords, normes et recommandations, en matière de coopération internationale, à faire appliquer par les gouvernements

DÉFINITION de la réforme de l'administration publique pour l'OCDE

L'objectif est d'atteindre une « **administration ouverte** » qui se caractérise par le fait que les entreprises, les organisations de la société civile (OSC) et les citoyens peuvent « savoir », c'est-à-dire obtenir des informations pertinentes et compréhensibles; « obtenir » des services de l'administration et réaliser des opérations avec elle; et « créer », c'est-à-dire participer à la prise de décision.

AXES D'INTERVENTION de l'OCDE pour la réforme de l'administration publique

1. Mécanismes de gestion budgétaire et financière

Instrument opérationnel de planification du gouvernement.

Structure la transparence.

Gestion par objectifs et mesure de la performance.

2. Organisation de la fonction publique

Soustraire un nombre important de fonctionnaires aux règles du service public en créant des instances publiques indépendantes.

Sélection des hauts fonctionnaires et incitations qui leur sont proposées.

3. Transparence et responsabilité du service public

Combler l'écart de « pouvoirs » entre les fonctionnaires et le public.

Chartes du consommateur et dommages-intérêts correspondants ou publication des résultats et du « classement » des organismes (forte incidence sur les comportements).

4. Compétences des administrations

Dévolution de compétences pour la gestion des crédits et du personnel.

Dévolution du pouvoir de décision : dévolution de la décision au conseil d'administration des instances publiques indépendantes.

5. Mécanismes de type marché : la sous-traitance, les bons, l'étude de marché ou le cofinancement public-privé.

Faire entrer la concurrence dans les services publics (entraîne un surcroît d'efficacité).

Des problèmes apparaissent si la confiance du public dans le gouvernement diminue (le secteur privé pèse sur les décisions gouvernementales, le gouvernement perd une compétence d'importance stratégique).

MODALITÉS D'INTERVENTION de l'OCDE pour la réforme de l'administration publique

- Renforcement des capacités
- Fourniture des services publics
- Approche sectorielle intégrée (SWAP)
- Nouvelle Gestion Publique (NPG)
- Processus participatifs
- Logique des pré-requis
- Changement de comportement
- Impact de la réglementation
- Simplification administrative

Approche du gouvernement dans sa globalité (whole-of-government approach)

Comment adopter cette nouvelle approche ?

« Le défi fondamental consiste désormais à dépasser la simple mise en oeuvre des outils de gestion au nom de l'efficacité et à envisager l'effet de ces outils sur le dispositif gouvernemental considéré dans sa globalité, afin de promouvoir la capacité du secteur public à s'adapter au changement tout en préservant ses valeurs essentielles et la confiance du public. Or la capacité des pays (et des organisations internationales) à comprendre la dynamique de la modernisation du secteur public, ainsi que son incidence à long terme sur la gestion et la gouvernance publiques, est encore faible et demande à être développée. »¹

¹www.oecd.org/dataoecd/1/35/34455306.pdf

APPROCHE

Vocabulaire utilisé par l'OCDE et approche de la gouvernance

Bonne Gouvernance

« Principaux éléments de la bonne gouvernance:

- **L'obligation de rendre compte** : les administrations publiques sont capables et désireuses de montrer en quoi leur action et leurs décisions sont conformes à des objectifs précis et convenus.
- **La transparence** : l'action, les décisions et la prise de décision des administrations publiques sont, dans une certaine mesure, ouvertes à l'examen des autres secteurs de l'administration, du Parlement, de la société civile et parfois d'institutions et d'autorités extérieures.
- **L'efficacité et l'efficacités** : les administrations publiques s'attachent à une production de qualité, notamment dans les services rendus aux citoyens, et veillent à ce que leurs prestations répondent à l'intention des responsables de l'action publique.
- **La réceptivité** : les autorités publiques ont les moyens et la flexibilité voulus pour répondre rapidement à l'évolution de la société, tiennent compte des attentes de la société civile lorsqu'elles définissent l'intérêt général et elles sont prêtes à faire l'examen critique du rôle de l'Etat.
- **La prospective** : les autorités publiques sont en mesure d'anticiper les problèmes qui se poseront à partir des données disponibles et des tendances observées, ainsi que d'élaborer des politiques qui tiennent compte de l'évolution des coûts et des changements prévisibles (démographiques, économiques, environnementaux, par exemple).
- **La primauté du droit** : les autorités publiques font appliquer les lois, la réglementation et les codes en toute égalité et en toute transparence. »¹

¹http://www.oecd.org/documentprint/0,3455,fr_2649_33735_1814576_1_1_1_1,00.html

Approche de la bonne gouvernance en matière de réforme de l'administration publique :

- **Administration ouverte** : transparence, accessibilité, réceptivité.
- **Culture et valeurs** du secteur public comme guides des interventions.
- Séquençage en fonction du contexte.
- **Responsabilité** des fonctionnaires.

MOT CLÉ

- **Administration ouverte**

Union Africaine

ACTEUR : UNION AFRICAINE (UA)

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE explicitant la politique de l'UA en matière de réforme de l'administration publique : *Charte africaine sur la démocratie, les élections et la gouvernance*, (African Charter on Democracy, Elections, and Governance), chapitre 9 « Gouvernance politique, économique et sociale » art. 27-43, 20 janvier 2007

URL : <http://www.africa-union.org/root/AU/Documents/Treaties/text/Charter%20on%20Democracy.pdf>

<http://www.africa-union.org/root/au/Documents/Treaties/treaties.htm>

Site Internet de l'UA : www.africa-union.org/home/bienvenue.htm

MOYENS D'ACTION de l'UA

- Remue-méninges (*Brainstorming*)
- Plaidoyer
- Mobilisation des appuis financiers et politiques
- Diffusion d'information

MONTANT ALLOUÉ par l'UA à la gouvernance : 35 millions de \$EU

ZONE GÉOGRAPHIQUE concernée : Afrique

AXES D'INTERVENTION de l'UA en lien avec la réforme de l'administration publique

1. Gestion du secteur public efficace et efficiente

Améliorer l'efficacité et l'efficience des services publics.

Développement et utilisation des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication).

Décentralisation du pouvoir à des autorités locales.

Amélioration de la gestion du secteur public.

Processus participatif prenant en compte les plus démunis, les handicapés, les jeunes : éducation civique.

2. Gestion des finances publiques

Transparence dans les finances publiques.

Gestion efficace de la dette publique.

Mesures contre la corruption.

3. Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs (MAEP) quand c'est possible.

4. Lutte contre la corruption

MODALITÉS D'INTERVENTION de l'UA en lien avec la réforme de l'administration publique

- **Utilisation des valeurs démocratiques et les institutions traditionnelles** : trouver des moyens appropriés d'intégrer les autorités traditionnelles dans le système démocratique.

- **Participation populaire** :

a. Dialogue entre le gouvernement et la société civile et le secteur privé.

b. Inclusion des femmes dans les processus et structures de prise de décision à tous les niveaux.

- **Partenariat public-privé et avec la société civile**

- **Promotion de la liberté d'expression, en particulier la liberté de la presse**

APPROCHE

Vocabulaire utilisé par l'UA et approche de la gouvernance

Définition de la **Bonne Gouvernance selon l'UA** : institutionnalisation de la transparence, de la responsabilité et de la démocratie participative.

Principes de la gouvernance selon l'UA :

- Rendre compte des actions
- Processus participatifs
- Transparence
- Responsabilité
- **Utiliser les valeurs démocratiques et les institutions traditionnelles**

PRINCIPES CLÉS : Participation ; efficacité et efficience ; intégrer les traditions dans le système démocratique

Commission Européenne

ACTEUR : COMMISSION EUROPEENNE – EUROPEAID (Programmes de coopération extérieure)
DÉPARTEMENT : Conseil d'Administration sur la Qualité des Opérations (Directorate on Quality of Operations)
Unité E4 "Gouvernance, sécurité, droits de l'Homme et genre"
DOCUMENT DE RÉFÉRENCE explicitant la politique d'EuropeAid en matière de réforme de l'administration publique : « Réforme de l'Administration Publique, Une introduction » (*Public Administration Reform, An Introduction*)-
Séries Outils et Méthodes, Document conceptuel (Tools and methods séries, Concept paper) - Mars 2009
URL : http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/index_en.htm
Site Internet d'EuropeAid : <http://ec.europa.eu/europeaid/>

MOYENS D'ACTION D'EuropeAid

- Acheminement de l'aide (approche par projet, approche sectorielle, ou par aide budgétaire directe aux gouvernements)
- Gestion des projets déléguée aux bureaux régionaux
- Dialogue avec d'autres partenaires, institutions européennes et parties prenantes de la société civile, des affaires et du gouvernement

ZONES GÉOGRAPHIQUES

Afrique Caraïbes Pacifique ACP

Asie

Amérique latine

Moyen-Orient

Voisins orientaux et méridionaux de l'UE

MONTANT ALLOUÉ à la réforme de l'administration publique : Non communiqué.

DÉFINITIONS de la réforme de l'administration publique pour EuropeAid

Au sens général, le terme de « réforme » dans l'administration publique est utilisé pour décrire les changements dans la gouvernance et le système de gestion. La réforme de l'administration publique va des arrangements mineurs aux arrangements managériaux et aux changements radicaux.

Dans ce document, le terme « réforme » est utilisé pour décrire l'éventail des **processus**, mais la **réforme authentique** y est définie comme un **changement qui produit une amélioration mesurable dans le service ou change de manière visible la relation entre les institutions et les citoyens**.

AXES D'INTERVENTION d'EuropeAid pour la réforme de l'administration publique

1. **Codification et contrôle de la fonction publique :** mise en oeuvre de structures managériales et bureaucratiques relativement simples et mise en place de processus d'ordre, de discipline et de contrôle.
2. **Nouvelle Gestion Publique:** deux sortes de réformes :
 - Utilisation des **mécanismes de marché** pour gouverner les individus et les organisations ;
 - Utilisation de **méthodes de gestion** (« management ») à l'intérieur des organisations du secteur public, en particulier dans le recrutement, la promotion, la gestion de la performance, et la conception et la distribution de services.
3. **Gestion des finances publiques** (PFM Public Financial Management) : souvent une première étape, surtout quand l'amélioration des finances publiques est une condition de l'aide. C'est plus qu'un dispositif de changements techniques concernant les systèmes de budget et de comptabilité, elle demande ou cause des changements dans les pratiques managériales (établit des chaînes de commandements et de responsabilité claires et accentue les responsabilités individuelles).

Réforme de l'Administration Publique

QUESTIONS CLES que les réformateurs doivent se poser selon EuropeAid :

- Quels problèmes essayons-nous de résoudre ?
- Où sont les pressions qui poussent au changement ? Est-ce que d'autres pressions peuvent être créées ?
- Quelles contraintes et quelles opportunités le contexte du secteur public en question donne-t-il ?
- Le changement nécessaire est fondamental à quel point pour résoudre le(s) problème(s) ?
- Quel type de réforme est nécessaire : gestion de base ; réforme de la fonction publique ; NGP de marché ou managerialiste ; et/ou réforme de troisième génération ?
- Les réformes doivent-elles être mises en œuvre par secteur en fonction des opportunités qui naissent, ou devraient-elles être appliquées à tout le secteur public ?
- Comment organiser le séquençage ? Les bases du système de personnel et de finance sont-elles en place avant de mettre en place des réformes plus ambitieuses ? Est-ce possible de passer outre les étapes intermédiaires et créer un secteur public efficace et effectif en une fois ?

MODALITÉS D'INTERVENTION d'EuropeAid pour réformer l'administration publique

- **Restaurer la coordination et la cohérence de l'administration** (réforme de « troisième génération »).
- **Analyser et planifier de manière attentive est nécessaire** car chaque pays est différent et il y a différents problèmes en fonction des secteurs d'un même pays.
- **Comprendre les contextes dans leur complexité** : sans une raison de changer, les gouvernements ont tendance à poursuivre leur pratiques précédentes. EuropeAid fournit des outils d'analyse du contexte : un cadre d'analyse du type de corruption ; une grille pour diagnostiquer le contexte ; quatre instruments d'analyse spécifiques (des finances publiques, de la culture organisationnelle, des micro-politiques, et des indicateurs de gouvernance).

- a) Comprendre les **objectifs sous-jacents** qui peuvent très bien ne pas avoir de rapport avec la fourniture de services (ils peuvent représenter des luttes de pouvoir, faire partie d'une réforme sociopolitique plus large comme la libéralisation, ou être une réponse symbolique à une importante faille qu'un gouvernement découvre face à une catastrophe naturelle) ;
- b) Comprendre les **pressions** qui poussent à la réforme (cf. encadré - différentes pressions produisent différents objectifs et font émerger des réformes de natures différentes) ;
- c) **Évaluer l'échelle de la réforme à effectuer** : tout changer en même temps, ou commencer par réparer les problèmes de base avant d'avancer vers les solutions plus complexes. De petites réformes sont souvent suffisantes pour satisfaire les demandes, mais un changement radical à l'échelle du système sera nécessaire s'il y a une inefficacité et/ou une corruption endémique.

PRESSIONS qui poussent à la réforme selon EuropeAid :

1. Un système électoral qui inclut une réelle compétition
2. Une société civile organisée qui se sent concernée par les standards/droits/accès des services publics
3. Des protestations citoyennes pour avoir de meilleurs services publics (émeutes de l'eau en Bolivie, grèves et manifestations d'élèves au Sud Soudan car les professeurs n'étaient pas payés, etc.)
4. Si le secteur privé est menacé par des obstacles aux investissements ou aux échanges
→ Ces pressions internes ont plus de chance de se produire avec la liberté d'expression et un système démocratique
5. Stress fiscal et pressions des prêteurs (en fonction du degré de dépendance des gouvernements aux soutiens financiers)
6. Pressions fiscales sans interventions extérieures (déficits budgétaires récurrents)
7. Corruption (s'il y a une liberté d'expression, si la société civile est organisée et si les bailleurs craignent que l'argent soit gaspillé).

APPROCHE

Vocabulaire utilisé par EuropeAid et approche de la gouvernance

« L'approche de la **gouvernance** préconisée par l'Union Européenne prend en compte ses dimensions politiques, économiques, sociales, culturelles et environnementales ». ¹ Une **gouvernance démocratique** implique que le gouvernement concerné soit « capable de servir l'intérêt public avec efficacité en étant responsable devant ses citoyens et en respectant l'État de droit »¹.

Pas de solution standard, la réforme de l'administration publique (RAP) doit s'adapter au contexte :

- Les cultures nationales doivent avoir une **influence sur la conceptualisation et la mise en œuvre** de la réforme.
- Une RAP réussie prend en compte le contexte, non seulement économique, social, culturel, constitutionnel et politique de l'Etat dans lequel elle est mise en œuvre, mais aussi des événements, comme des soulèvements sociaux ou des catastrophes naturelles qui peuvent produire une stimulation pour le changement.
- **Se baser sur l'existant** est nécessaire car les institutions patrimoniales peuvent être des outils de réforme.
- **Les changements légaux et constitutionnels nécessaires pour changer les comportements dépendent dans une large mesure du cadre légal et constitutionnel du secteur public, mais aussi des normes et croyances culturelles** qui sont générées et renforcées au cours du temps par ces cadres.
- La capacité et la volonté politiques d'introduire un changement ont une grande influence sur ce qui est désirable et faisable.

PRINCIPES CLÉS

- Analyse des contextes en profondeur
- Interdépendance entre normes culturelles et cadres légaux

¹ http://ec.europa.eu/europeaid/what/governance/index_fr.htm

Royaume-Uni

ACTEUR : ROYAUME-UNI

DÉPARTEMENT : Département du développement International - DFID (Department of International Development)

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE explicitant la politique du DFID en matière de réforme de l'administration publique : « Évaluation du soutien du DFID à la réforme de la gouvernance du secteur public » (RGSP-PSGR), Note d'information de la 11^{ème} rencontre GOVNET 16-18 Juin 2008

URL DFID gouvernance et développement social : http://www.grc-exchange.org/g_themes/politicalsystems_drivers.html

Site Internet du DFID : <http://www.dfid.gov.uk/>

MOYENS D'ACTION DU DFID

- Prêts aux gouvernements
- Réalisation d'études

ZONES GÉOGRAPHIQUES d'intervention

Afrique Sub-saharienne

Moyen-Orient et Afrique du Nord

Asie et pacifique

Amérique latine et Caraïbes

Europe

Territoires d'outre-mer

MONTANT ALLOUÉ à la réforme de l'administration publique : Non communiqué.

DÉFINITION de la réforme de la gouvernance du secteur public pour le DFID :

Les interventions de RGSP ont pour but d'améliorer deux fonctions courantes principales d'une administration publique ou des entités qui la constituent : **la gestion des politiques et la gestion des ressources humaines**, et s'attaque à leurs deux aspects principaux :

- Dispositifs institutionnels :

- Structures organisationnelles ;
- Affectation des responsabilités, fonctions et autorités organisationnelles parmi celles des structures organisationnelles ;
- Règles qui gouvernent ces affectations et les comportements de ces unités organisationnelles et de leurs employés.

- Capacités organisationnelles :

- Systèmes administratifs ;
- Processus commerciaux ;
- Capital humain.

De telles interventions peuvent se concentrer sur l'administration publique centrale ou sub-nationale (régionale, provinciale, étatique, parfois district ou autres niveaux locaux).

AXES D'INTERVENTION du DFID pour la réforme de l'administration publique

→ La mise en œuvre de la réforme de la machinerie gouvernementale et de la fonction publique va souvent de paires avec d'autres réformes du secteur public comme les programmes pour rendre l'environnement favorable aux entreprises du secteur privé, améliorer la gestion des finances publiques, et les services de santé, d'éducation, d'eau et d'agriculture. La gestion des finances publiques ne peut être satisfaisante sans une amélioration de base du service public en général.

1. Réforme de la machinerie gouvernementale

Rapports sur les processus fonctionnels, organisationnels et commerciaux.

Restructurations organisationnelles ou restructuration d'une majorité ou de toutes les administrations publiques.

Réforme du cadre légal gouvernant la gestion des ressources humaines du secteur public ou d'une partie de celui-ci (la fonction publique) ou le développement des politiques de gestion.

Modernisation ou amélioration des systèmes administratifs des politiques ou de la gestion du personnel.

Systèmes d'« establishment control ».

Gestion des archives.

2. Réforme de la fonction publique

Efforts pour réduire les effectifs ou pour ramener les effectifs à une dimension appropriée.

Réforme des salaires.

Systèmes d'information de la gestion des ressources humaines.

3. Gestion des finances publiques

Réduction des dépenses.

4. Réforme des procédures de formulation des politiques et des dispositifs institutionnels

Réforme de l'Administration Publique

MODALITÉS D'INTERVENTION du DFID pour la réforme de l'administration publique

- Approche sectorielle intégrée (SWAP *sector wide approach*).
- Prise en compte des contextes.
- Systèmes de mesure et d'évaluation des programmes.
- Renforcement des capacités, en particulier dans les domaines de gestion des politiques ou de gestion des ressources humaines.
- Rendre l'environnement favorable au secteur privé.

APPROCHE

Vocabulaire utilisé par le DFID et approche de la gouvernance

Bonne Gouvernance

Les programmes de réforme de la gouvernance du secteur public ont pour but de **construire la capacité, la responsabilité et la réceptivité dans la délivrance des services** et de créer un environnement propice à la croissance économique. Ils doivent **prendre en compte le contexte**.

MOTS CLÉS

- Gestion des politiques et des ressources humaines
- Dispositifs organisationnels et capacités organisationnelles
- Renforcement des capacités
- Approche sectorielle intégrée

Suisse

ACTEUR : SUISSE

DÉPARTEMENT : DDC Direction du développement et de la coopération Suisse

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE explicitant la politique de la DDC en matière de réforme de l'administration publique : Gouvernote – Information de la Coopération Suisse DDC sur des thèmes de gouvernance (récapitulatif des conférences et évaluations) - Mai 2008

« La Gouvernance comme thème transversal : guide d'orientation pour sa mise en œuvre », DDC, Section Gouvernance, 2007.

URL : http://www.cooperation-suisse.admin.ch/benin//ressources/resource_fr_97067.pdf

Site Internet de la DDC : www.ddc.admin.ch/

Page Internet de la DDC sur le thème gouvernance : <http://www.ddc.admin.ch/fr/Accueil/Themes/Gouvernance>

MOYENS D'ACTION de la DDC

- Aide publique au développement
- Assistance technique aux organisations partenaires
- Programmes par pays ou par régions

MONTANT ALLOUÉ à la réforme de l'administration publique : Non Communiqué.

La décentralisation est un des thèmes dans lequel la DDC a le plus investi.

ZONES GÉOGRAPHIQUES d'intervention

Afrique
Proche et Moyen-Orient
Balkans occidentaux
Nouveaux pays membres de l'UE et CEI
Asie
Amérique latine et Caraïbes

AXES D'INTERVENTION de la DDC pour la réforme de l'administration publique

- **Décentralisation**
- **Gestion des finances publiques :** développement économique local et lutte contre la corruption
- **Démocratisation et droits humains**

MODALITÉS D'INTERVENTION de la DDC pour la réforme de l'administration publique

- Renforcer la capacité des institutions et acteurs locaux
- Renforcer la participation : accès égal aux ressources, opportunités, informations et aux processus décisionnels ;
- Promouvoir l'égalité homme-femme.
- Formation des fonctionnaires au niveau des services décentralisés;
- Partenariat avec les différents acteurs dans le suivi et la cogestion du travail des autorités locales.
- Impliquer les autorités locales dans le secteur choisi comme point d'entrée.
- Reconnaître l'interdépendance entre projets sectoriels et réforme de l'Etat.

APPROCHE

Vocabulaire utilisé par la DDC et approche de la gouvernance

La **gouvernance** est un thème transversal dans l'activité de la DDC, qui « a retenu cinq principes, vers lesquels un Etat doit tendre, pour la mise en oeuvre de la gouvernance : la **redevabilité** (« accountability »), la **transparence**, la **non-discrimination**, la **participation** et l'**efficacité** »¹.

Concernant la réforme de l'administration publique la DDC met en avant :

- **Le rôle crucial de la société civile** et du processus de **décentralisation** pour construire **l'Etat du bas vers le haut** et instaurer **l'autonomie** démocratique.
- L'importance de **rapprocher l'Etat du citoyen** et améliorer l'efficacité de l'usage des finances publiques dans le but de garantir un **accès plus équitable aux services**.
- L'importance de promouvoir les **processus participatifs**.

MOTS CLÉS

- **Décentralisation**
- **Capacité du personnel des administrations locales**
- **Approche sectorielle intégrée**

¹ <http://www.ddc.admin.ch/fr/Accueil/Themes/Gouvernance>

Réforme de l'Administration Publique

Danemark

ACTEUR : DANIDA (Danemark)

DÉPARTEMENT : Ministère des affaires étrangères danois – Agence danoise pour le développement international (Danida) - Département des évaluations (Evaluation Department)

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE explicitant la politique du DANIDA en matière de réforme de l'administration publique: « Une approche orientée résultats pour changer les capacités » (ROACH *A result-oriented approach to capacity change*) - Février 2005

URL : http://www.capacity.org/en/publications/a_results_oriented_approach_to_capacity_change

Site Internet du Danida : <http://www.um.dk/en>

MOYENS D'ACTION DU DANIDA

- Assistance technique par programmes et par secteurs
- Business to business (activité économique où les clients sont d'autres entreprises, ou entreprise fournissant des biens et services pour une autre entreprise)
- Prêts à des organisations spécifiques ou à l'échelle d'un secteur
- Recherche et diffusion d'informations

MONTANT ALLOUÉ par le Danida à la réforme de l'administration publique : Non communiqué.

AXES D'INTERVENTION du Danida pour la réforme de l'administration publique

	Dimension « fonctionnelle-rationnelle » des organisations	Dimension « politique » des organisations
Dimension interne des organisations	Accent sur les changements dans les systèmes de tâches et de travail. <i>La plupart des interventions des bailleurs se sont faites ici : restructuration et formation, Assistance technique, « Business process reengineering », « Total quality Management ».</i>	Accent sur les changements internes dans la distribution des pouvoirs et de l'autorité, les conflits et la poursuite d'intérêts différents. <i>Les interventions peuvent inclure : des changements dans les sanctions et les récompenses, faire respecter les recrutements et promotions basées sur le mérite, construire une coalition interne pour le changement, ou introduire des salaires basés sur la performance.</i>
Dimension externe des organisations	Accent sur la manière dont les facteurs et incitations externes vont affecter le système de tâches et de travail. <i>Exemples : réformes du budget pour assurer la prévisibilité des fonds, réforme de la fonction publique, renforcement des agences de surveillance.</i>	Accent sur la manière dont les changements dans les facteurs et incitations externes vont affecter la dimension de la distribution du pouvoir et de l'autorité, les conflits et la poursuite d'intérêts différents. <i>Exemples : renforcement des organisations de la société civile ou de la responsabilité politique, renforcer le rôle des medias comme gardiens.</i>

MODALITÉS D'INTERVENTION du Danida pour la réforme de l'administration publique**1. Renforcement des capacités****2. Action sur les systèmes formels et informels****3. Aide par programmes et à l'échelle des secteurs** (Approche sectorielle intégrée - SWAP *sector wide approach*)

Objectif : renforcer l'appropriation par les pays et contrecarrer les effets négatifs de l'assistance fragmentée sur les capacités organisationnelles nationales.

4. Action axée sur les résultats

- Traduire les politiques et les stratégies en résultats appropriés et concrets au lieu de se concentrer uniquement sur les apports (inputs) (assistance technique, formation, ...);
- Une fois les résultats attendus identifiés, on peut savoir quelle organisation est en charge de les produire (les organisations-cibles);
- Les problèmes et défis liés au développement des capacités sont analysés à partir de ces organisations-cibles;
- Les résultats sont des indicateurs par procuration de la capacité organisationnelle à changer et peuvent révéler si les efforts de développement des capacités fonctionnent ou non.

Objectifs de l'orientation sur les résultats :

- Permet d'apprendre ce qui est faisable et efficace : moyen de discuter de ce que l'organisation produit en terme de qualité et de quantité de services, point de départ pour élaborer des objectifs et pour discuter de la manière d'améliorer et de mesurer la performance.
- Rend les fournisseurs politiquement redevables et donc motive les responsables à être attentifs aux résultats.
- Informe sur une dimension de la légitimité (*output legitimacy*, ce que fait l'Etat).

Réforme de l'Administration Publique

→ Permet de définir les résultats escomptés en fonction des résultats précédents (dépendance au sentier).

5. Prise en compte du contexte

L'ensemble des facteurs et des enjeux dans lequel s'enracine l'organisation déterminent les futures capacités et performances.

On peut diviser les facteurs liés au contexte en deux : ceux qui peuvent être influencés par l'organisation, et ceux auxquelles elle est sensible.

Facteurs influençables : agents (individus et organisations), agendas, prise de décisions, actions, interactions et relations.

Facteurs sensibles : conditions des changements possibles face auxquels les agents ne peuvent que réagir par des actions d'adaptation pour changer les objectifs, les processus ou les approches ; inclus les facteurs structurels et institutionnels qui prennent du temps à changer et ne sont ouverts qu'à une influence des agents à court terme et limité.

Les bailleurs sont aussi considérés comme des facteurs influençant le contexte parce qu'ils peuvent contraindre l'action :

- Politiques et mises en oeuvre fragmentées par la prolifération de projets ;
- Braconnage du personnel du gouvernement en faveur d'unités de mise en oeuvre parallèles, et distorsion des schémas de salaires.

6. Non utilisateurs de la NGP (Nouvelle Gestion Publique : mesure de la performance, systèmes d'indicateurs élaborés, schéma de salaires basés sur la performance) ni l'utilisation de buts étroits et ambitieux où chaque responsable ne se préoccupe que de son propre indicateur sans que personne ne se sente garant des résultats d'ensemble.

POSITIONNEMENT

⇒ Différence avec l'approche du développement des capacités par le PNUD et la BM qui se concentrent sur les peuples, les institutions et la société et leur aptitude à « accomplir leur fonction, résoudre les problèmes et à établir et atteindre des objectifs » : le Danemark travaille à l'échelle **sectorielle** qui devra être complétée par d'autres **analyses des options politiques désirables et faisables, des impacts sociaux et politiques, de l'impact fiscal sur le plus long terme**, etc.

APPROCHE

Vocabulaire utilisé par le DANIDA et approche de la gouvernance

La **bonne gouvernance**, selon le Danida, ne répond à pas à un modèle standard, elle consiste à soutenir et encourager les dynamiques nationales et repose donc sur une analyse des contextes internes mais aussi des contraintes externes aux organisations.

→ Actions fondées sur la notion de « **systèmes ouverts** » : toute organisation peut-être perçue comme un **système avec des éléments interdépendants qui interagissent** et enracinés dans un contexte duquel l'organisation tire des intrants (inputs), les traite et produit des résultats (outputs).

MOTS CLÉS : Capacités, institutions, systèmes ouverts

Allemagne

ACTEUR : ALLEMAGNE

DÉPARTEMENT : Ministère Fédéral pour la coopération économique et le développement (BMZ) et coopération technique allemande pour le développement (GTZ - Gesellschaft für technische Zusammenarbeit)

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE explicitant la politique de coopération Allemande en matière de réforme de l'administration publique : « Promotion de la bonne gouvernance dans les politiques allemandes de développement » (Promotion of Good Governance in German Development Policy), Note stratégique, Février 2009

URL : <http://www.bmz.de/en/service/infothek/fach/konzepte/konzept178.pdf>

Sites Internet : <http://www.gtz.de/en/>
<http://www.bmz.de/en/>

MOYENS D'ACTION DE LA GTZ

- Soutien budgétaire direct aux gouvernements
- Conseil aux gouvernements

ZONES GÉOGRAPHIQUES d'intervention

Asie et Pacifique
Europe, Caucase et Asie centrale
Amérique Latine et Caraïbes
Maghreb et Moyen-Orient
Afrique Sub-saharienne

MONTANT ALLOUÉ à la réforme de l'administration publique : Non communiqué.

DÉFINITIONS de la réforme de l'administration publique par la GTZ

La réforme de l'administration est autant le processus de réforme au niveau global du secteur public que la réforme par secteurs-clés (santé, éducation, sécurité sociale, environnement, entrepreneuriat et industries).

AXES D'INTERVENTION de la coopération allemande pour la réforme de l'administration publique

1. Réforme organisationnelle : fonction publique, finances publiques

Formation et promotion des agents publics.

Prévention de la corruption.

Réformes fiscales et juridiques favorables aux mécanismes de marché et à l'amélioration du secteur privé.

2. Réorganisation institutionnelle des fonctions et pouvoirs politiques à tous les niveaux

Modernisation de l'administration (appareil administratif).

Mise en place de cadres législatifs pour le corps administratif.

3. Renforcement de la participation des populations et de la capacité des acteurs de la société civile

Attention portée en particulier sur les démunis et les populations marginalisées et discriminées.

Réceptivité des gouvernements aux attentes des citoyens et participation des citoyens.

MODALITÉS D'INTERVENTION de la coopération allemande pour la réforme de l'administration publique

Renforcement des capacités

- Décentralisation : décentralisation fiscale, transfert de pouvoirs, fourniture de services en fonction des besoins. → Principe crucial : subsidiarité.
- Renforcement de l'administration locale.
- Renforcement du contrôle budgétaire et financier.
- Renforcement du personnel dans les pays partenaires.
- Promouvoir l'orientation axée sur les résultats.

APPROCHE

Vocabulaire utilisé par le GTZ et approche de la gouvernance

La **gouvernance**, ce sont les normes, institutions et procédures qui régulent les actions des acteurs gouvernementaux, non gouvernementaux et du secteur privé, il s'agit **d'une part des valeurs sous-jacentes et d'autre part du cadre institutionnel**. Les dimensions normatives et institutionnelles ne peuvent être comprises qu'à la lumière du **contexte historique, culturel, social et économique**.

Éléments clés de la **bonne gouvernance** : **transparence et efficacité**.

Pour **évaluer les réformes opportunes et utiles** au développement, il faut **partir de la situation du pays**.

MOTS CLÉ : participation ; transparence et efficacité ; contextes (valeurs et cadres institutionnels)

Réforme de l'Administration Publique

France (à compléter)

ACTEUR :
DÉPARTEMENT :
DOCUMENT DE RÉFÉRENCE explicitant la politique de coopération en matière de réforme de l'administration publique :

URL :

Site Internet :

MOYENS D'ACTION :

ZONES GÉOGRAPHIQUES d'intervention :

MONTANT ALLOUÉ à la réforme de l'administration publique :

DÉFINITIONS de la réforme de l'administration publique :

AXES D'INTERVENTION pour la réforme de l'administration publique :

MODALITÉS D'INTERVENTION pour la réforme de l'administration publique :

APPROCHE

Vocabulaire utilisé et approche de la gouvernance :

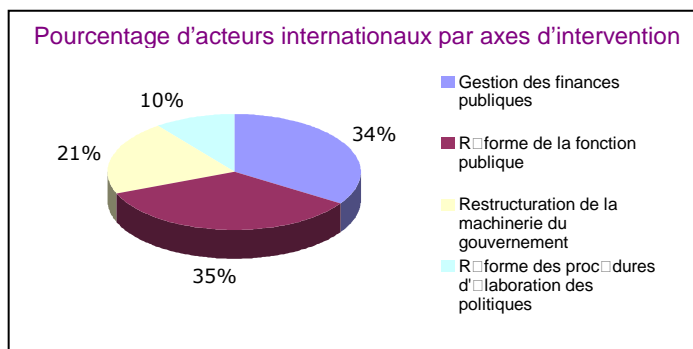
MOTS CLÉ :

FICHES DE SYNTHÈSE DES POLITIQUES ET APPROCHES

Réforme de l'Administration Publique

Axes d'Intervention

À la lecture des documents de politiques, des notes de pratique et de synthèse de chaque acteur, on peut identifier quatre principaux axes d'intervention en matière de réforme de l'administration publique (RAP) : la gestion des finances publiques, la réforme de la fonction publique, la restructuration de la machinerie gouvernementale et la réforme des procédures d'élaboration des politiques. Chaque axe comporte plusieurs portes d'entrées. Les acteurs soutenant la RAP choisissent le type d'intervention et les moyens de les atteindre en fonction de leurs objectifs et de leur propre vision de la réforme. Les différentes modalités d'interventions dans le domaine de la réforme de l'administration publique sont explicitées ci-après aussi exhaustivement que possible.



	Gestion des finances publiques	Réforme de la fonction publique	Restructuration de la machinerie gouvernementale	Réforme des procédures d'élaboration des politiques
BM	X	X		
PNUD	X	X	X	X
OCDE	X	X	X	
CE	X	X		X
CEA	X	X	X	
UA	X	X	X	
R-U	X	X	X	X
Suisse	X	X		
Allemagne	X	X	X	X

France (à compléter)				
DGME				
FCI				
ENA				
IRA Bastia				
MAEE				
DGAFF				
Conseil d'État				
ENA				
Intérieur				

1 GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

- **Gestion des recettes et des dépenses (administration de l'impôt) :** les indicateurs de l'examen des dépenses publiques et de l'évaluation des responsabilités financières PEFA (*Public Expenditure and Financial Accountability*) définissent un cadre adopté par les bailleurs et les emprunteurs pour les aspects de la gestion des finances et de la budgétisation publiques.
- **Réduction des coûts : réduction des effectifs et de la masse salariale.**
- **Amélioration des prévisions budgétaires, de la compatibilité et des rapports d'activités.**

Réforme de l'Administration Publique

MESURES CONTRE LA CORRUPTION	
Exemple	Pays
Améliorer la transparence dans l'approvisionnement public	Cameroun, Finlande, France, Guatemala, Malaisie, Corée du Sud, Etats-Unis
Réduire la corruption politique	Croatie, Slovaquie
Améliorer l'accès à l'information	Slovaquie, Suisse, Panama
Assurer l'indépendance et la transparence du système judiciaire	Brésil, Georgie, Grèce, Pologne, Roumanie
Améliorer l'intégrité du secteur public par un code de conduite et des règles sur les conflits d'intérêt	Croatie, Nouvelle-Zélande, Panama
Protéger les dénonciateurs	Japon, Papouasie-Nouvelle-Guinée, Roumanie
Améliorer la transparence dans les services financiers	Irlande, Malaisie, Afrique du Sud

Source : rapport 2006 sur la corruption de *Transparency International*

- **Mesures contre la corruption** : la recherche de transparence et la lutte contre la corruption vont souvent de paire avec la réforme du secteur public. Bien que l'amélioration des arrangements administratifs conduise à la réduction de la corruption, d'autres mesures spécifiques sont nécessaires.

La somme totale que le gouvernement dépense devrait être intimement liée à ce qui est abordable sur le moyen terme et, au final, au budget annuel; de telles dépenses devraient être allouées de manière adéquate pour se coupler avec les priorités politiques; et les dépenses devraient produire les résultats attendus au moindre coût.

2 RÉFORME DE LA FONCTION PUBLIQUE (*Civil service reform - CSR*)

→ Concerne les ressources humaines (capacités, salaires et conditions).

Historiquement, la réforme de la fonction publique s'est concentrée sur la nécessité de contenir le coût des emplois du secteur public par la réduction des dépenses et la restructuration, mais elle s'est élargie à des objectifs sur le plus long terme : créer une population active responsable, d'une taille appropriée, ayant des compétences mixtes, de bonnes motivations, une éthique professionnelle, et une attention portée aux clients.

Les **principaux enjeux** auxquels les gouvernements sont confrontés dans l'élaboration des programmes de CSR :

A. Contrôle de l'effectif (*Establishment control*)

La première étape d'un programme de réforme consiste à établir qui est employé par le secteur public, pour exécuter quelles tâches, et combien ils sont payés. Les formes traditionnelles de contrôle de l'effectif sont des tableaux du personnel approuvés par le bureau central du personnel ou le ministère des finances ou les deux, dans lequel figure toutes les positions d'une structure donnée. Cette structure forme la base pour les prévisions budgétaires, pour le recrutement et pour les promotions.

B. Mission

La caractéristique centrale d'un guide de mission c'est la définition des objectifs. L'élaboration de cette définition des objectifs est en elle-même une partie du processus, comme le sont la diffusion et l'articulation de la mission à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

Pour établir dans l'organisation une perception plus claire de la direction et de l'engagement :

- Établir une vision partagée de l'administration publique.
- Aider les responsables à clarifier dans leur esprit les activités de l'organisation.
- Fournir aux responsables et autres membres du personnel une convergence pour accomplir les objectifs organisationnels.
- Stimuler le personnel autour d'un sentiment d'appartenance à l'organisation.
- Fournir un cadre dans lequel déterminer les buts et les objectifs plus précis.
- Donner une explication claire pour le public des raisons d'être de l'organisation.

C. Formation

Principaux enjeux :

- a) une formation adéquate et pertinente ;
- b) la sélection des candidats à la formation ;
- c) retenir/conservé les employés formés.

Avec la décentralisation, inclure les fonctionnaires locaux dans les programmes de formation nationaux est de plus en plus important.

D. Salaires et compensations

→ Incitations à la performance et amélioration des salaires.

Les réformes des compensations et salaires ont en général trois objectifs :

- Augmenter le niveau global des salaires réels.
- Décompresser les échelles de salaires pour améliorer la compétitivité de la fonction publique.
- Élaborer un nouveau système de compensations basé sur des évaluations du travail.

INFLUENCE DES ATTENTES ET PRÉSUPPOSÉS (Europaid) :

→ **Chacun va interpréter les causes d'un problème en cours en fonction de ses préférences.**

Les étrangers/outsideurs doivent prendre en compte l'acceptabilité idéologique des options politiques. Même le diagnostic des causes des problèmes à résoudre est façonné par l'idéologie des réformateurs.

Exemples : *Dans tel pays un monopole de l'Etat sur les services sera anathème, alors que dans un autre ce sera le signe d'une pureté idéologique. Laisser le marché prévaloir sera un soutien pour la « liberté » pour un partisan de l'économie de marché, alors que ce sera le signe d'un manque d'attention aux personnes vulnérables pour un social-démocrate.*

→ **La nature des conséquences attendues influencera aussi le degré de changement nécessaire et la difficulté des réformes.**

Réforme de l'Administration Publique

- Introduire un système de salaires en fonction des performances.
- Améliorer l'administration et l'élaboration des politiques de salaires.

Problème : les régimes de faibles salaires et compensations dus, entre autres, au sureffectif, sapent les investissements dans la formation et entraînent une faible motivation, la corruption, la perte d'employés qualifiés, et des services faibles dans les domaines isolés.

Le PNUD recommande de dissuader les bailleurs d'utiliser des bonus (« top-ups ») et, si ça ne suffit pas, d'obliger à la transparence dans la sélection de ceux qui les reçoivent et, quand c'est possible, de les intégrer dans le cadre formel des salaires, et de lier la compensation additionnelle à la mission ou au poste plutôt qu'à l'individu.

E. Gestion des performances

→ Mérite, promotion, et titularisation.

La Nouvelle Gestion Publique (NGP) préconise une responsabilisation (*empowerment*) des responsables : leur donner le pouvoir et l'autorité nécessaire pour servir les citoyens et renforcer les liens entre le gouvernement et les clientèles diverses ; les inciter à prendre des risques et innover au lieu d'être noué aux règles et aux régulations. Le pouvoir devrait alors être partagé avec les subordonnés et exercé dans l'intérêt général.

Un organe neutre de supervision, tel qu'une commission du service public ou un département du service public, avec des mécanismes d'appel appropriés, est une précondition pour tout système de gestion des performances. L'expérience montre aussi que payer les performances peut susciter des résistances et ne devrait pas être une priorité de départ.

Un système de mérite repose sur l'élaboration d'un cadre pour évaluer les performances, et pour récompenser les plus performants. Le système d'évaluation devrait être ouvert pour relier la performance individuelle aux objectifs organisationnels, tester les compétences, et contribuer à un climat de discussion à l'intérieur du service public.

Des objectifs clairs et explicites, une autonomie des responsables et des incitations à la performance, sont à la base de la responsabilité managériale et de la réalisation de résultats.

Stratégies d'amélioration de la performance du secteur public

- Gestion de la qualité globale (*Total Quality Management - TQM*)
 - Fonction publique orientée-performance
 - Gouvernement orienté-client
 - Qualité et standards
- Gestion stratégique organisationnelle (*Organizational Strategic Management - OSM*)
 - Gestion des politiques
 - Implication des parties prenantes
 - Utilisation adéquate des ressources
- Renforcement des capacités dans la formation et les ressources humaines

→ **Efficacité et loyauté, éthique et responsabilité** : rendre les fonctionnaires responsables de leurs actions et réactifs aux clients.

3 RESTRUCTURATION DE LA MACHINERIE GOUVERNEMENTALE

→ Règles, institutions et structures de l'administration nécessaires pour exécuter les politiques du gouvernement.

L'expression « machinerie gouvernementale » se réfère à l'allocation et réallocation des fonctions entre les départements et cela inclus les changements internes de structure des départements, l'allocation des fonctions au sein des départements, et, de plus en plus, l'allocation des fonctions à des organes autres que les départements ministériels, avec la création d'agences exécutives et la privatisation des organes du gouvernement.

- **Décentralisation** : réforme de structure du gouvernement à laquelle on se réfère le plus souvent.
- **Révision fonctionnelle** : base analytique et guide de la réforme.
- **Technologies de l'Information et de la communication TIC, et e-gouvernance** (ou administration électronique) : pour mieux coordonner les différentes branches du gouvernement, et pour forger un lien plus direct entre les citoyens et le gouvernement. ; devrait porter moins sur la technologie à proprement parler et plus sur la transformation et la réorganisation des fonctions et interactions qu'elle permet.
- **Réduction de la charge administrative**, ou simplification administrative.
- **Rationalisation de l'administration** (transparence, intégrité, efficacité) un système judiciaire fiable et indépendant et des mécanismes d'application des lois.
- **Des institutions publiques pour améliorer la démocratie**: les gouvernements créent de nouvelles institutions plus ou moins séparées d'avec l'administration publique formelle. Ces institutions fournissent de nouveaux espaces d'inclusion politique, pour la société civile et l'opposition, et des arènes dans lesquelles la culture politique démocratique peut être nourrie et promue. Des exemples : les commissions éthiques ou anti-corruption, les commissions électorales ; et, dans les pays post-conflits, les commissions-vérité et réconciliation.

Réforme de l'Administration Publique

4 REFORME DES PROCÉDURES D'ÉLABORATION DES POLITIQUES

→ Augmenter l'efficacité et la réactivité du système de prise de décision.

À cause de la nature politiquement sensible de cet enjeu, peu de bailleurs se sont impliqués dans ce domaine jusqu'à récemment.

Ces dernières années, certains bailleurs, notamment dans le contexte des PRSP (*Poverty Reduction Strategy Papers*), se sont focalisés sur l'amélioration de l'efficacité des processus de prise de décision. Ce qui signifie :

- Renforcer le cabinet du secrétariat ou équivalent ;
- Créer des mécanismes pour la coordination horizontale autour de la prise de décision et la mise en œuvre ;
- Développer un processus pour établir l'agenda des organes de prise de décision ;
- Élaborer un système pour assurer que les versions préliminaires des politiques soient basées sur une analyse adéquate ;
- Créer un système pour diffuser les décisions politiques et contrôler leur mise en œuvre.

Souvent, les discussions pour améliorer les processus de prise de décision commencent une fois que le gouvernement se met à discuter de la réforme de l'administration publique, parce qu'une décision par rapport au rôle de l'Etat, la perception d'une administration publique réformée, et la stratégie pour réaliser cette perception doivent être élaborées et un large consensus à l'intérieur du gouvernement doit être construit pour les soutenir.

ROLE DES OSC ET ONG

(organisations de la société civile et organisations non gouvernementales) dans la fourniture des services publics :

- Moyen d'intégrer les défis sociaux du développement durable et les problèmes associés avec le développement du capital social
- Coopération entre le gouvernement et la société civile pour promouvoir et mettre en œuvre une réforme de la fourniture des services centrés sur la population (people-centred) et durable.
- Rapprochement avec les gouvernements et acceptation mutuelle de leur légitimité, de leurs forces et de leurs faiblesses.
- ONG et OSC sont connues pour atteindre les communautés pauvres avec des services sociaux, santé et éducation.

Réforme de l'Administration Publique

Nouvelle Gestion Publique NGP (New Public Management NPM)

La Nouvelle Gestion Publique met l'accent sur l'importance des clients ou citoyens et sur la responsabilité quant aux résultats. Les doctrines administratives qui y sont liées ont dominé les agendas de réforme des administrations publiques de la plupart des pays membres de l'OCDE vers la fin des années 70.

Elle prend en charge la majorité des changements structurels, organisationnels et managériaux qui ont eu lieu dans les services publics, et un ensemble d'approches et de techniques de gestion empruntées au secteur privé.

Le modèle traditionnel d'organisation et de délivrance des services publics basé sur le principe de la hiérarchie bureaucratique, la planification, la centralisation, et le contrôle direct de l'État, est alors en passe d'être remplacé par une gestion du service public basé sur le marché ou la culture d'entreprise.

Ce que l'on nomme la Nouvelle Gestion Publique (NGP) peut être résumé à deux grandes tendances : d'un côté celle qui met l'accent sur l'amélioration managériale et les restructurations organisationnelles, de l'autre celle qui se concentre sur l'introduction de mécanismes de marché et de la compétition pour gouverner les individus et les organisations du secteur public.

À la base du mouvement de la NGP se trouve la recherche de l'efficacité et l'économie de marché comme modèle pour les relations politiques et administratives. Les méthodes de la NGP sont mises en œuvre dans le but « d'optimiser l'utilisation des ressources (financières, matérielles et surtout humaines) disponibles »¹ et surtout pour rendre l'administration « compétente, efficace, performante et résolument au service du citoyen »¹.

Nouvelle Gestion Publique (NGP)²	
Économie de marché	Gestion
Séparation acheteur/fournisseur	Gestion professionnelle concrète dans le secteur public
Mécanismes de marché pour plus de compétition	Standards et mesures explicites de la performance
Accent sur les styles de pratique de gestion du secteur privé	Plafonnements ou budgets serrés
Orientation-client	Accent sur le contrôle de la production (ou, plus tard, des résultats)
Accent sur la qualité	Accent sur une plus grande discipline et parcimonie dans l'utilisation des ressources
Changement des relations de travail (marché du travail)	Nouvelles formes de gouvernance d'entreprise
	Désagrégation des unités du secteur public
	Décentralisation des autorités de gestion
	Développement et apprentissage organisationnel
	Tentative explicite de sécuriser le changement culturel

Principes « managériaux »

→ Concernent principalement le recrutement, le système de promotion, la gestion de la performance, la conception et la délivrance des services².

Objectif : donner aux responsables plus de contrôle sur les travailleurs, les performances, les budgets et la discipline financière².

Ces principes ont mené à l'**élaboration d'outils** innovants dans le but d'engager les organisations publiques et leurs employés à délivrer de meilleurs services, tels que les « Chartes citoyennes de services ». De nouveaux outils de contrôle et d'évaluation de la performance dans la fourniture de services publics ont aussi vu le jour, leur objectif étant de renforcer la responsabilité du secteur public³ :

- Enquête sur la délivrance des services
- Enquête sur la perception du public
- Études sur le suivi des dépenses publiques

Mécanismes de marché

→ Transactions de marché plutôt que rapports hiérarchiques².

Séparation entre l'élaboration des politiques (*policy-making*) et la délivrance des services avec des agences spécialisées dans la fourniture de services (exemples : pour la collecte des impôts, l'armée, la police et la sécurité nationale, les services de renseignements, le contrôle de frontières, etc.)².

Objectif : cette séparation doit permettre de renforcer l'autorité de la direction générale à laquelle le pouvoir est délégué par le gouvernement central à l'intérieure de ces agences spécialisées.

Réforme de l'Administration Publique

Cependant, des études indiquent que certaines réformes de bases, ou « pré-requis », doivent être mises en place avant de pouvoir appliquer avec succès les méthodes de la NGP. Cette exigence n'est pas pour autant systématiquement prise en compte par les acteurs de la coopération en matière de réforme de l'administration publique. Pourtant, « la nouvelle administration publique ne peut subsister que dans la mesure où l'État de droit et la bonne gouvernance sont assurés »¹ précise l'OFPA ; il existe aussi d'autres pré-conditions qui seront déterminantes dans la réussite du renouvellement des méthodes de gestion :

- Paix et stabilité pour garantir la confiance et la sécurité à la société civile et aux investisseurs ;
- Volonté et engagement politique des leaders de la réforme ;
- Services fournis et politiques basées sur une attention et une anticipation des valeurs des citoyens.

Les méthodes caractéristiques de la NGP sont explicitées ci-après. Toutes les méthodes s'imbriquent et s'interpénètrent, définir la ou les méthodes à privilégier passe par la définition des objectifs prioritaires de chaque administration.

1. Gestion par objectifs

→ Tous les agents ont des objectifs à atteindre et c'est au regard de ces objectifs qu'ils sont évalués, notés et payés.

Cycle de la gestion par objectif :

- Définition des objectifs
- Évaluation des efforts des agents à travers le niveau d'atteinte des objectifs
- Contrôle de suivi de la réalisation des objectifs

Responsabilisation: la gestion par objectif est une façon de responsabiliser les agents.

2. Orientation Client ou approche « client »

Révéléateur de la tendance de l'administration publique aussi bien en ce qui concerne « la conception du service public, du comportement de l'agent que de la quête de performance »¹.

L'**usager devient « client »** ou « acheteur » (c'est-à-dire qu'il définit ce qui doit être produit) et donc l'**administration devient « fournisseur »**. Cette séparation permet la **compétition entre le public et le privé et les ONGs** en tant que fournisseurs de services.

Objectif: cette compétition est supposée réduire les coûts, améliorer la qualité et permettre aux cadres de se focaliser sur les conséquences de leur stratégie.

3. Accessibilité

Concept emprunté à la mercatique (*marketing*) où il existe une théorie selon laquelle le produit doit être accessible au client, ce qui veut dire que lorsqu'un client se présente dans une unité où ce service est censé se trouver, il doit pouvoir se le procurer. « Appliqué à l'administration publique ce principe exprime l'**exigence d'un service immédiat de qualité**, le personnel doit être disponible et désireux de servir l'usager »¹.

→ L'application de ce principe passe nécessairement par la **décentralisation** et l'amélioration des prestations¹.

4. Professionnalisation

Distinguer les fonctions politiques des fonctions purement techniques, pour rendre ces dernières plus stables.

→ « Neutralité, objectivité et compétence des cadres techniques »¹.

5. Cercle de qualité

Les cercles de qualité désignent une réunion périodique régulière qui a pour but de poser un **regard critique sur ce qui se fait au sein de l'organisation**. « Les participants examinent la façon de faire progresser leur travail, d'augmenter la quantité de leur production et d'en améliorer la qualité ; ils examinent l'état de leurs outils, revoient leurs procédures, analysent leur environnement de travail, et proposent des solutions à mettre en œuvre pour permettre à la société d'aller de l'avant. Ils font également le suivi de la mise en œuvre des mesures auxquelles leurs réunions ont abouti »¹.

6. Système d'information appliqué à la gestion

→ Nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et e-gouvernement.

7. Contrôle de gestion et de résultat

Le contrôle de gestion se définit comme « l'ensemble des dispositifs qui permettent à l'entreprise de s'assurer que les ressources qui lui sont confiées sont mobilisées dans des conditions efficaces, compte tenu des orientations stratégiques et des objectifs courants retenus par la Direction. » (Elie Cohen, *Dictionnaire de Gestion*, Paris, La Découverte, 1997, cité par OFPA¹).

Le tableau suivant, élaboré par l'OFPA¹, tente de définir des choix méthodologiques en relation avec des objectifs prioritaires. Le contenu est donc indicatif.

Tableau relatif au choix de méthode de gestion administrative

Objectifs visés par la gestion administrative	Choix méthodologique
Amélioration de la productivité et de la performance	- Contrôle de gestion - Gestion participative - Gestion par objectif - Cercle de qualité - Système d'information appliqué à la gestion
Réduction des coûts de fonctionnement	- Contrôle de gestion - Cercle de qualité - Système d'information appliqué à la gestion
Amélioration de l'image de l'administration publique	- Professionnalisation - Approche « client » - Cercle de qualité
Amélioration ou renforcement des résultats	- Professionnalisation - Gestion par objectif - Système d'information appliqué à la gestion
Amélioration de la culture administrative	- Professionnalisation - Responsabilisation - Gestion participative
Développement de la vision prospective	- Contrôle de gestion - Cercle de qualité - Gestion participative
Restructuration de l'administration publique	- Contrôle de gestion (audit) - Gestion participative - Gestion par objectifs

Réforme de l'Administration Publique

Trois étapes essentielles au contrôle de gestion :

- Formulation des objectifs
- Suivi des réalisations issues de la mise en œuvre des objectifs
- Analyse critique des réalisations

8. Gestion participative

→ Participation des agents aux processus décisionnels.

Dépend essentiellement de la **confiance accordée à l'agent**.

Problème principal : manque de culture administrative des agents.

→ Nécessite une « importante **action de sensibilisation et d'éducation** à mener pour porter les agents au niveau de conscience requise pour une participation fructueuse à l'ensemble du processus décisionnel au sein de l'administration publique »¹.

→ Des incitations à l'effort et à l'efficacité nécessitent de mesurer les résultats et d'identifier les efforts individuels.

Conséquences de la NGP

Les réformes dans le cadre de la NGP ont produit des **résultats mitigés**.

Une étude de la réforme dans 12 pays et à la commission européenne (Christopher Pollitt and Geert Bouckaert, *Public Management Reform*, Oxford University Press, Oxford, 2004, p.7. Cité par EuropeAid².) met en exergue que les réformes managériales peuvent mal se dérouler et ne pas produire les effets escomptés. Cette étude explique qu'il arrive même que la réforme génère des effets pervers qui rendent les processus administratifs concernés pires qu'ils n'étaient. L'étude souligne que si certaines réformes atteignent un ou deux de leurs objectifs il y a peu de chance qu'elles les atteignent tous.

Les gouvernements qui ont adopté le NGP ont rapidement dû mettre en place d'autres réformes pour corriger les problèmes de fragmentation, de politiques pauvres en cohérence et du manque de centralité dans la direction qui en résultaient. De telles réformes sont nécessaires là où l'approche « managériale » a fait pencher la balance trop loin du côté d'une définition étroite de l'efficacité et en **oubliant l'objectif des politiques de coordonner les efforts** à travers de multiples départements et agences.

En effet, souligne EuropeAid², à mesure que les agences spécialisées amélioraient leur efficacité, la capacité à formuler des politiques qui traversaient les frontières des spécialités se minimisaient; les compétences des fonctionnaires du côté des « acheteurs » se développaient plus lentement que ceux du côté des fournisseurs. En somme, **les politiques du gouvernement et la fourniture de service se fragmentaient**.

La « **troisième génération** » de réformes a émergé dans le but de régler ces problèmes, l'effectivité devant être jugée en plus de l'efficacité.

Sources

¹ Observatoire des Fonctions Publiques Africaines, Centre Africain de Formation et de Recherche Administratives pour le Développement, « Méthodes de la Nouvelle Gestion Publique : responsabilité, accessibilité, productivité, résultat et clients, etc... », in *Actes du Séminaire sur la Restructuration et la Modernisation de la Fonction Publique*, en collaboration avec le Gouvernement du Bénin et l'Institut International de l'Administration Publique (IIAP), Cotonou, 28 mai – 1^{er} juin 2001, pp. 141-154.

² EuropeAid, Conseil d'Administration sur la Qualité des Opérations à EuropeAid (Directorate on Quality of Operations in EuropeAid), Unité E4 Gouvernance, sécurité, droits de l'homme et genre, « Réforme de l'Administration Publique, Une introduction » (*Public Administration Reform, An Introduction*), Séries Outils et Méthodes, Document conceptuel (Tools and methods séries, Concept paper), Mars 2009.
http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/index_en.htm

³ Organisation de coopération et de développement économiques, Réseau du Comité d'Aide au Développement sur la bonne gouvernance et le renforcement des capacités, « Améliorer la fourniture de services par la réforme du service public : leçons tirées de l'expérience d'une sélection de pays d'Afrique Sub-saharienne » (*Improving service delivery through public service reform : lessons of experience from select Sub-saharan Africa countries*), Février 2002.
http://www.oecd.org/document/51/0,3343,en_2649_34565_20319475_1_1_1_1,00.html

- Commission Economique pour l'Afrique, Division du management des politiques de développement (Development Policy Management Division), « Réforme du management du secteur public en Afrique : leçons tirées » (*Public Sector Management Reform in Africa : Lessons learned*), Décembre 2003.
www.uneca.org/publications/dpmd/public_sector_mangt.pdf

Réforme de l'Administration Publique

Approche sectorielle intégrée (SWAP Sector-wide approach)

L'approche sectorielle intégrée (SWAP) est un **mode de coopération** entre les gouvernements et les bailleurs de fonds. Il s'agit de **rapprocher les partenaires au développement** : gouvernements, bailleurs de fonds et autres parties prenantes de chaque secteur, et d'établir des **principes de fonctionnement** plutôt qu'un modèle standard de politiques ou d'actions.

Ses caractéristiques majeures sont :

- Tous les fonds du gouvernement et des bailleurs appuient une **politique sectorielle et de dépenses unique** (qui touche à la fois le secteur privé et le secteur public) ;
- **Le gouvernement est en charge** du processus et de sa mise en œuvre ;
- **Processus collaboratif** entre les partenaires au développement :
 - o Des approches communes transversales propres au secteur sont adoptées par le gouvernement et les donateurs ;
 - o Des dispositifs d'évaluation et de contrôle en commun sont mis en place.
- Utilisation du **système et des procédures locales** ;
- **Vers des procédures exclusivement gouvernementales** pour l'organisation des dépenses et les comptes à rendre.

Depuis l'émergence des approches sectorielles intégrées, dans les années 90, elles n'ont pas cessé d'évoluer. **Les procédés diffèrent** en fonction du contexte sectoriel, de la composition des partenaires au développement, des risques fiduciaires et des capacités locales.

Sources:

- Adrienne Brown, Mick Foster, Andy Norton, and Felix Naschold, "The Status of Sector Wide Approaches", Working paper 142, Overseas Development Institute, Centre for Aid and Public Expenditure, London, Janvier 2001. <www.odi.org.uk/resources/download/1396.pdf>
- Inter-American development bank, "Proposal for sector-wide approaches (SWAPs)", 26 Aout 2004. <www.iadb.org/IDBDocs.cfm?docnum=509733>

Vecteurs de changements (Drivers for change)

ACTEUR : ROYAUME-UNI

DÉPARTEMENT : Département du développement International - DFID (Department of International Development) – Groupe de recherche sur les *Vecteurs de Changement*, Département sur les politiques.

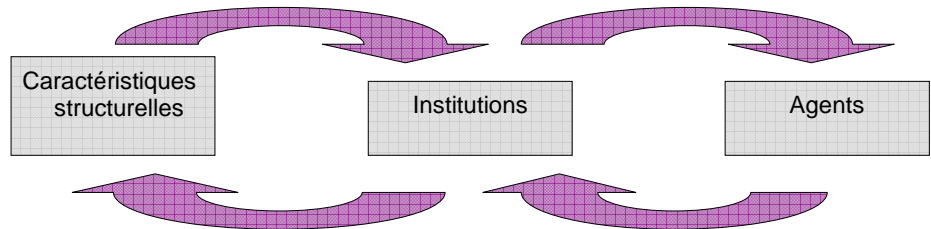
DOCUMENT DE RÉFÉRENCE : « Vecteurs de Changement » (*drivers for change*), Note d'Information publique, septembre 2004.

URL : <http://www.gsdrc.org/go/topic-guides/political-economy-analysis/tools-for-political-economy-analysis>

PRINCIPES

Changement : inclut les changements positifs comme négatifs.

Agents : individus et organisations poursuivant leurs intérêts particuliers, incluant les élites politiques, les fonctionnaires, les partis politiques, les gouvernements locaux, le judiciaire, l'armée, les groupes de croyances, les syndicats, les groupes de la société civile, les médias, le secteur privé, les universitaires et les bailleurs.



Caractéristiques structurelles : l'histoire de la formation de l'Etat, les ressources naturelles et humaines, les structures sociales et économiques, le changement démographique, les influences régionales et l'intégration, la mondialisation, les échanges et investissements et l'urbanisation. Ceux-ci sont **profondément enracinés et souvent longs à changer**.

Institutions : les **règles formelles et informelles** gouvernant le comportement des agents, comme les processus politiques et de l'administration publique. Elles sont plus **susceptibles de changer dans le moyen terme** que les caractéristiques structurelles.

→ Les agents peuvent influencer les caractéristiques structurelles et vice-versa, mais l'impact de l'un sur l'autre passe par les institutions, donc les performances institutionnelles sont importantes pour comprendre les processus de changement et la manière dont ils vont avoir un impact sur les plus démunis.

POURQUOI UNE TELLE APPROCHE

Les bailleurs sont doués pour identifier ce qui doit être fait pour améliorer la vie des plus démunis dans les pays en développement, mais ils ne sont pas toujours clairs sur la manière.

Ils essaient de faire changer les choses par des programmes techniquement sains, soutenus par des « champions » du changement ou de réforme dans les pays concernés.

L'importance de comprendre les systèmes politiques sous-jacents et les mécanismes de changement en faveur des plus démunis est de plus en plus reconnue. En particulier le rôle des institutions formelles et informelles et leurs caractéristiques structurelles sous-jacentes.

→ L'approche « *Vecteurs de changement* » intègre ces éléments et essaye d'en comprendre les interactions.

OBJECTIFS

- Rendre explicite et **remettre en question les postulats derrière les programmes** en cours ;
- **Mettre en lumière l'étendue de la volonté politique derrière la réforme et déterminer le risque** que cela suppose pour le succès du programme ;
- **Inciter les équipes-pays à réviser et à étendre leur calendrier** pour prendre en compte le contexte du pays plutôt que les changements de personnel du DFID ;
- **Identifier le rôle des groupes** non-pauvres dans le processus et suggérer une collaboration avec des partenaires inhabituels ;
- Inciter les équipes-pays à ne pas poursuivre des programmes de travail s'ils ont peu de chance de succès ;
- Permettre à des personnes de différentes disciplines et formations de **débattre et partager des perspectives**.

MISE EN ŒUVRE

Une majorité de bureaux régionaux du DFID ont développé l'expertise pour adopter cette approche.

Une base de donnée de consultants capables d'apporter leur aide pour les études sur le terrain a été mise en place.

Réforme de l'Administration Publique

L'équipe *Vecteurs de changements* ayant été dissoute en septembre 2004, un « **champion** » national des *Vecteurs de Changement* reprend l'agenda et constitue une « équipe sur les Institutions et les Systèmes Politiques ». Ce « champion » continuera d'apporter son soutien aux bureaux régionaux sur la manière de mettre en œuvre les études sur les *Vecteurs de Changement*. Il s'agira de plus en plus d'assister les bureaux régionaux dans l'opérationnalisation des résultats des études. Ce qui engagera sûrement une collaboration plus large avec d'autres départements du gouvernement du Royaume-Uni, d'autres bailleurs bilatéraux, y compris à travers le réseau gouvernance (GOVNET) du comité d'assistance au développement (CAD) de l'OCDE, et d'autres multilatéraux.

**TABLEAUX SYNTHÈSES DES GRANDES TENDANCES DES
POLITIQUES DE RÉFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE :
ACTEURS, ACTIONS, APPROCHES**

Tableau de synthèse des politiques en matière de Réforme de l'Administration Publique (RAP) – Principaux acteurs internationaux –

	Banque Mondiale (BM)	Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)	Commission Economique pour l'Afrique (CEA)	Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)	Union Africaine (UA)
Département	Banque Internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) Association Internationale de Développement (IDA) Groupe de la Gouvernance du Secteur Public	Groupe sur la gouvernance démocratique, Bureau des politiques de développement	Division de la gestion des politiques de développement	Direction de la gouvernance publique et du développement territorial Comité d'Aide au Développement (CAD) Réseau sur la gouvernance (GOVNET)	Département des Affaires politiques
Document(s) disponible(s) sur la RAP	« Réforme du secteur public : qu'est-ce qui fonctionne et pour quelles raisons ? Une évaluation de l'aide de la Banque Mondiale par l'IEG »	« Réforme de l'administration publique, note de pratique »	« Réforme de la gestion du secteur public en Afrique : leçons tirées »		« Charte africaine sur la démocratie, les élections et la gouvernance »
Lien avec la gouvernance	Bonne Gouvernance	Gouvernance démocratique - Bonne Gouvernance	Bonne Gouvernance	Bonne Gouvernance	Bonne gouvernance
	- Soutenir les priorités nationales. - Adaptation au contexte. - Pas de solution standard. - Renforcer la demande de gouvernance. - Transparence et responsabilisation : participation et accès à l'information. - Service public efficace, système judiciaire fiable, administration responsable.	- " Gouvernements ouverts " : accessibles, transparents, responsables, participation du public au système de prise de décisions, accès à l'information. - L'administration publique fait le lien entre l'Etat et la société .	- Augmenter la participation . - Actions basées sur les demandes des Etats membres.	- Administration ouverte . - Culture et valeurs du secteur public comme guides des interventions. - Séquençage en fonction du contexte. - Responsabilité . - Obligation de rendre compte, transparence, efficacité et efficacité, réceptivité, prospective, primauté du droit.	- Rendre compte des actions. - Processus participatifs. - Transparence. - Responsabilité. - Utiliser les valeurs démocratiques et les institutions traditionnelles .
Définition(s) proposé(es) par le département	RAP concerne la gestion des politiques et la gestion des ressources humaines (administration publique centrale ou sub-nationale ; dispositifs institutionnels et capacités organisationnelles).	RAP concerne la "machine d'ensemble" (politiques, règles, procédures, systèmes, structures organisationnelles, personnels, etc.) et la gestion (mise en application des lois, régulations et décisions).	Secteur public : outil pour mettre en œuvre les objectifs de développement et pivot de la croissance économique par la décentralisation, la privatisation et la sous-traitance.	Objectif de la RAP : administration ouverte : tous les acteurs peuvent obtenir des informations et des services, réaliser des opérations; et participer à la prise de décision.	NC
Moyens d'action	Conseil aux pouvoirs publics Prêt aux programmes gouvernementaux Opérations d'investissement Mobilisation de fonds Dons	Assistance technique aux gouvernements Conseil aux gouvernements, IFI et donateurs Coordination des aides	Surveillance et rapports sur les politiques Communication et partage des connaissances Conseil aux gouvernements Assistance technique aux gouvernements Plaidoyer	Réalisation d'études Examen par les pairs, surveillance multilatérale Accords, normes et recommandations aux gouvernements	Remue-méninges (<i>Brainstorming</i>) Mobilisation des appuis financiers et politiques Diffusion d'information Plaidoyer
Axes d'intervention	Gestion des finances publiques	Exécutif	Réforme de la machinerie gouvernementale	Mécanismes de gestion budgétaire et financière	Gestion du secteur public efficace et efficiente
	Réforme de la fonction publique	Réforme de la fonction publique	Réforme de la fonction publique	Organisation de la fonction publique	Gestion des finances publiques
	Administration de l'impôt	Amélioration du système d'élaboration des politiques	Partenariat avec la société civile	Transparence et responsabilité du secteur public	Mécanisme Africain d'Évaluation par les Pairs (MAEP)
	Lutte contre la corruption et transparence	Restructuration de la machinerie gouvernementale Réforme du système de gestion des recettes et des dépenses		Compétence des administrations Mécanismes de type marché	Lutte contre la corruption
Montant alloué	4,4 milliards de \$EU pour la RAP	1429 millions de \$EU pour la gouvernance démocratique	NC	NC	35 millions de \$EU pour la gouvernance
Zones géographiques	Extrême-Orient et Pacifique Amérique latine et Caraïbes Europe et Asie centrale Asie du Sud Afrique Moyen-Orient et Afrique du Nord	Asie et Pacifique États Arabes Afrique Amérique Latine et Caraïbes Europe et CEI	Afrique	Afrique Asie Océanie Amériques Europe	Afrique

Tableau de synthèse des politiques en matière de Réforme de l'Administration Publique (RAP) – Commission Européenne et pays européens –

	Commission Européenne	Royaume-Uni	Suisse	Danemark	Allemagne	France (à compléter)
Département	EuropeAid	Département du développement international (DFID)	Direction du développement et de la coopération Suisse (DDC)	Agence danoise pour le développement international (Danida)	Coopération technique allemande pour le développement (GTZ)	
Document(s) disponibles sur la RAP	« Réforme de l'Administration Publique, Une introduction »	« Évaluation du soutien du DFID à la réforme de la gouvernance du secteur public » « Vecteurs de changement »	« Gouvernote – Information de la Coopération Suisse DDC sur des thèmes de gouvernance »	« Une approche orientée résultats pour changer les capacités »	« Promotion de la bonne gouvernance dans les politiques allemandes de développement »	
Lien avec la gouvernance	Bonne Gouvernance -Gouvernance démocratique - Pas de solution standard. - Adaptation au contexte : les cultures nationales doivent avoir une influence sur la conceptualisation et la mise en œuvre de la réforme. - Se baser sur l'existant (les institutions patrimoniales peuvent être des outils de réforme).	Bonne Gouvernance - Prendre en compte le contexte . - Construire des Etats responsables, réactifs et ayant des capacités dans la fourniture de services et avec un environnement permettant la croissance économique.	Gouvernance -Construire l' Etat du bas vers le haut . -Instaurer une autonomie démocratique. -Rapprocher l'Etat du citoyen. -Processus participatif . -S'inscrire dans les structures locales .	Bonne gouvernance -Soutenir et encourager les dynamiques nationales . -Analyser les contextes aussi important qu'analyser les contraintes internes aux organisations. - Pas de solution standard.	Bonne Gouvernance - Transparence et efficacité. - Partir de la situation du pays pour évaluer les réformes opportunes et utiles au développement. - Participation des citoyens.	
Définition(s) proposé(es) par le département	Réforme : un changement qui produit une amélioration mesurable dans le service ou change de manière visible la relation entre les institutions et les citoyens .	Réforme pour but d'améliorer deux fonctions principales d'une administration publique ou des entités qui la constituent : la gestion des politiques et la gestion des ressources humaines ,	NC	Approche intégrée de la réforme : Système ouvert : un système avec des éléments interdépendants qui interagissent et enracinés dans un contexte duquel l'organisation tire des intrants (inputs), les traite et produit des résultats (outputs).	La réforme de l'administration c'est autant le processus de réforme au niveau global que la réforme par secteurs-clés du secteur public (santé, éducation, sécurité sociale, environnement, entrepreneuriat et industries)	
Moyens d'action	Aide par projet, aide sectorielle, ou aide budgétaire directe aux gouvernements Gestion des projets par bureaux régionaux Dialogue avec d'autres partenaires	Prêts aux gouvernements Réalisation d'études	Assistance technique aux organisations partenaires Programmes par pays ou par régions Aide publique au développement	Assistance technique par programmes et par secteurs « Business to business » Prêts à des organisations ou secteurs Diffusion d'information	Soutien budgétaire direct aux gouvernements Conseil aux gouvernements	
Axes d'intervention	Codification et contrôle de la fonction publique Nouvelle gestion publique (mécanisme de marché et méthodes de gestion) Gestion des finances publiques Réforme des procédures de formulation des politiques	Réforme de la machinerie gouvernementale Réforme de la fonction publique Gestion des finances publiques Réforme des procédures de formulation des politiques et des dispositifs institutionnels	Décentralisation Gestion des finances publiques Démocratisation et droits humains	Dimensions internes et externes des organisations Dimensions « fonctionnelle-rationnelle » et « politique » des organisations	Réforme organisationnelle (fonction publique, finances publiques) Réorganisation institutionnelle des fonctions et pouvoirs politiques Renforcement de la participation	
Montant alloué	NC	NC	NC	NC	NC	
Zones géographiques	Afrique Caraïbes Pacifique ACP Asie Amérique latine Moyen-Orient Voisins orientaux et méridionaux de l'UE	Afrique sub-saharienne Moyen-Orient et Afrique du Nord Asie et pacifique Amérique latine et Caraïbes Europe Territoires d'outre-mer	Afrique Proche et Moyen-Orient Balkans occidentaux Nouveaux pays membres de l'UE et CEI Asie Amérique latine et Caraïbes	Afrique Asie Amérique latine	Asie et Pacifique Europe, Caucase et Asie centrale Amérique Latine et Caraïbes Maghreb et Moyen-Orient Afrique Sub-saharienne	

PARTIE III- BIBLIOGRAPHIE

Par acteur

Acteurs Internationaux

BM

- Banque Mondiale, « Réforme du secteur public : qu'est-ce qui fonctionne et pour quelles raisons ? Une évaluation de l'aide de la Banque Mondiale par l'IEG », Le Groupe Indépendant d'Évaluation, 2008.

<<http://www.worldbank.org/ieg/psr>>.

- Dokeniya Anupama, Garrity Colum et Pradhan Sanjay , « Renforcer la gouvernance et la lutte contre la corruption pour réduire la pauvreté : l'approche stratégique du Groupe de la Banque mondiale », in *Gouvernance démocratique, un nouveau paradigme pour le développement*, Karthala, 2008, pp 393-411.

PNUD

- Mason Jocelyn, Programme des Nations Unies pour le développement, « Réforme de l'administration publique et gouvernement local », Séminaire sur le processus du gouvernement local en Europe et la CEI, 15-19 Juin 2002, Zagreb, Croatie, IDG/BDP.

<<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNTC/UNPAN017641.pdf>>.

- Programme des Nations Unies pour le développement, Groupe de gouvernance démocratique, Bureau pour les politiques de développement, « Réforme de l'administration publique », note de pratique, 2003.

< http://www.undp.org/governance/docs/PARPN_French.pdf >.

CEA

- Commission Economique pour l'Afrique, Division du management des politiques de développement (Development Policy Management Division), « Réforme du management du secteur public en Afrique : leçons tirées » (*Public Sector Management Reform in Africa : Lessons learned*), Décembre 2003.

<www.uneca.org/publications/dpmd/public_sector_mangt.pdf>.

OCDE

- Organisation de coopération et de développement économiques, « Harmoniser l'aide pour renforcer son efficacité », Lignes directrices et ouvrage de référence du CAD, volume 2: *Le soutien budgétaire, les approches sectorielles et le développement des capacités en matière de gestion des finances publiques*, éditions OCDE, 2006.

- Organisation de coopération et de développement économiques, « Les approches à l'échelle de l'ensemble de l'administration pour les Etats fragiles », Coll. Gouvernance Paix et Sécurité, éditions OCDE, 2007.

- Organisation de coopération et de développement économiques, « Principaux éléments de la bonne gouvernance », 2009.

<http://www.oecd.org/documentprint/0,3455,fr_2649_33735_1814576_1_1_1_1,00.html>.

- Organisation de coopération et de développement économiques, Groupe de réflexion pour la réforme de la réglementation (Groupe de travail IV), « Initiative sur la bonne gouvernance à l'appui du développement dans les pays Arabes », Séminaire régional « Le renforcement des capacités pour la qualité de la réglementation : bonnes pratiques dans la rédaction multilingue et la formation des jurilinguistes », Tunis 27/11/2006.

<<http://www.oecd.org/dataoecd/41/56/37843288.pdf>>.

- Organisation de coopération et de développement économiques, Groupe de réflexion pour la réforme de la réglementation, « Principes directeurs de l'OCDE pour la qualité et la performance de la réglementation », 2005.

<www.oecd.org/dataoecd/23/57/34978350.pdf >.

- Organisation de coopération et de développement économiques, Réseau du Comité d'Aide au Développement sur la bonne gouvernance et le renforcement des capacités, « Améliorer la fourniture de services par la réforme du service public :

leçons tirées de l'expérience d'une sélection de pays d'Afrique Sub-saharienne » (*Improving service delivery through public service reform : lessons of experience from select Sub-saharan Africa countries*), Février 2002.

<http://www.oecd.org/document/51/0,3343,en_2649_34565_20319475_1_1_1_1,00.html>.

- Wood B., Kabell D., Sagasti F., Muwanga N., Organisation de coopération et de développement économiques, « Évaluation de la mise en oeuvre de la déclaration de paris », rapport de synthèse, Copenhague, juillet 2008.

<http://www.diis.dk/graphics/Subweb/paris_evaluation_web/files/pages/french.html>.

UA

- Union Africaine, *Charte africaine sur la démocratie, les élections et la gouvernance*, chapitre 9 « Gouvernance politique, économique et sociale » art. 27-43, 20 janvier 2007.

<<http://www.africa-union.org/root/AU/Documents/Treaties/text/Charter%20on%20Democracy.pdf>>

Europe

Europeaid

- EuropeAid, Conseil d'Administration sur la Qualité des Opérations à EuropeAid (Directorate on Quality of Operations in EuropeAid), Unité E4 Gouvernance, sécurité, droits de l'homme et genre, « Réforme de l'Administration Publique, Une introduction » (*Public Administration Reform, An Introduction*), Séries Outils et Méthodes, Document conceptuel (Tools and methods séries, Concept paper), Mars 2009.

<http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/index_en.htm>.

SERES :

- Société européenne de réalisation d'études et de services (SERES), Comité interministériel de la coopération internationale (CICID), *Évaluation de la coopération administrative internationale en Afrique Sub-saharienne*, Avril 2002.

Royaume-Uni

- Royaume-Uni, Département du développement International - DFID (Department of International Development), « Évaluation du soutien du DFID à la réforme de la gouvernance du secteur public », note d'information de la 11^{ème} rencontre GOVNET 16-18 Juin 2008.

- Royaume-Uni, Département du développement International - DFID (Department of International Development), « Vecteurs de Changement » (*drivers for change*), note d'Information publique, septembre 2004.

<<http://www.gsdr.org/go/topic-guides/political-economy-analysis/tools-for-political-economy-analysis>>.

Suisse

- Direction du développement et de la coopération Suisse, « Information de la Coopération Suisse DDC sur des thèmes de gouvernance (récapitulatif des conférences et évaluations) », Gouvernote, Mai 2008.

- Direction du développement et de la coopération Suisse, « La Gouvernance comme thème transversal : guide d'orientation pour sa mise en œuvre », DDC, Section Gouvernance, 2007.

Danemark

- Ministère des affaires étrangères danois, Département des évaluations (Evaluation Department), « Une approche orientée résultats pour changer les capacités (ROACH *A result-oriented approach to capacity change*) », Février 2005.

<http://www.capacity.org/en/publications/a_results_oriented_approach_to_capacity_change>.

Allemagne

- Ministère Fédéral pour la coopération économique et le développement (BMZ) et coopération technique allemande pour le développement (GTZ), « Promotion de la bonne gouvernance dans les politiques allemandes de développement » (*Promotion of Good Governance in German Development Policy*), note stratégique, Février 2009.

<<http://www.bmz.de/en/service/infotek/fach/konzepte/konzept178.pdf>>.

Acteurs français

- Bellina Séverine et Magro Hervé (dir.), *Gouvernance démocratique, un nouveau paradigme pour le développement*, Karthala, 2008.

MAEE

- Ministère des Affaires étrangères, Direction Générale de la Coopération internationale et du Développement, *Adapter l'aide de la France aux défis d'un monde changeant*, juillet 2008.

- Ministère des Affaires étrangères, Direction Générale de la Coopération internationale et du Développement, *L'action de la DGCID en matière de gouvernance démocratique 2005-2006*, avril 2007.

- Ministère des Affaires étrangères, Direction Générale de la Coopération internationale et du Développement, Direction des Politiques de Développement, Bureau des questions multilatérales, « La France et l'aide communautaire et multilatérale, Vade-Mecum », janvier 2008.

- Ministère des Affaires étrangères, Direction Générale de la Coopération internationale et du Développement, *La coopération française et la modernisation de l'Etat en Afrique sub-saharienne*, synthèse sur les processus de modernisation en cours et sur les actions de la coopération, MAEE, DGCID, 6 août 2007.

- Ministère des Affaires étrangères, Direction Générale de la Coopération internationale et du Développement, « La gouvernance au Sud », document de travail, Réunion de Paris, 29 et 30 octobre 2003.

- Ministère des Affaires étrangères et européennes, Direction Générale de la Coopération internationale et du Développement, *Les notes du jeudi*, Tome 3 septembre 2006-avril 2008.

- Ministère des Affaires étrangères, Direction Générale de la Coopération internationale et du Développement, « Pour Une Gouvernance Démocratique », document d'orientation de la politique française de coopération, 2003.

Ministère du budget :

- Ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique, Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique, *Administration and civil service in the EU 27 Member States, 27 country profiles*, coll. études et perspectives, DGAFP, décembre 2008.

- Ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique, Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique, *Analyse comparée du dialogue social dans les administrations centrales des Etats membres de l'Union européenne*, coll. études et perspectives, décembre 2008.

- Ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique, Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique, *Hauts fonctionnaires en Europe, Gestion et conditions de travail des cadres supérieurs de la fonction publique dans les Etats membres de l'Union européenne*, coll. études et perspectives, DGAFP, décembre 2008.

- Ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique, Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique, *Performance de la fonction ressources humaines : perspectives et approches opérationnelles, enquête auprès des administrations européennes*, coll. études et perspectives, Ernst & Young novembre 2008, DGAFP décembre 2008.

Par ordre alphabétique des références documentaires

- Banque Mondiale, « Réforme du secteur public : qu'est-ce qui fonctionne et pour quelles raisons ? Une évaluation de l'aide de la Banque Mondiale par l'IEG », Le Groupe Indépendant d'Évaluation, 2008.
<<http://www.worldbank.org/ieq/psr>>.
- Bellina Séverine et Magro Hervé (dir.), *Gouvernance démocratique, un nouveau paradigme pour le développement*, Karthala, 2008
- Commission Economique pour l'Afrique, Division du management des politiques de développement (Development Policy Management Division), « Réforme du management du secteur public en Afrique : leçons tirées » (*Public Sector Management Reform in Africa : Lessons learned*), Décembre 2003.
<www.uneca.org/publications/dpmd/public_sector_mangt.pdf>.
- De Silguy Yves-Thibault, Commission sur la réforme de l'ENA et la formation des cadres supérieurs des fonctions publiques, « Moderniser l'Etat : Le cas de l'ENA », Rapport au ministre de la Fonction publique, de la réforme de l'Etat et de l'Aménagement du territoire, Avril 2003.
- Direction du développement et de la coopération Suisse, « Information de la Coopération Suisse DDC sur des thèmes de gouvernance (récapitulatif des conférences et évaluations) », Gouvernote, Mai 2008.
- Direction du développement et de la coopération Suisse, « La Gouvernance comme thème transversal : guide d'orientation pour sa mise en œuvre », DDC, Section Gouvernance, 2007.
- Direction Générale de la Coopération internationale et du Développement, *Adapter l'aide de la France aux défis d'un monde changeant*, juillet 2008.
- Direction Générale de la Coopération internationale et du Développement, *L'action de la DGCID en matière de gouvernance démocratique 2005-2006*, avril 2007.
- Direction Générale de la Coopération internationale et du Développement, Direction des Politiques de Développement, Bureau des questions multilatérales, « La France et l'aide communautaire et multilatérale, Vade-Mecum », janvier 2008.
- Dokeniya Anupama, Garrity Colum et Pradhan Sanjay , « Renforcer la gouvernance et la lutte contre la corruption pour réduire la pauvreté : l'approche stratégique du Groupe de la Banque mondiale », in *Gouvernance démocratique, un nouveau paradigme pour le développement*, Karthala, 2008, pp 393-411.
- EuropeAid, Conseil d'Administration sur la Qualité des Opérations à EuropeAid (Directorate on Quality of Operations in EuropeAid), Unité E4 Gouvernance, sécurité, droits de l'homme et genre, « Réforme de l'Administration Publique, Une introduction » (*Public Administration Reform, An Introduction*), Séries Outils et Méthodes, Document conceptuel (Tools and methods séries, Concept paper), Mars 2009.
<http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/index_en.htm>.
- MasonA Jocelyn, Programme des Nations Unies pour le développement, « Réforme de l'administration publique et gouvernement local », Séminaire sur le processus du gouvernement local en Europe et la CEI, 15-19 Juin 2002, Zagreb, Croatie, IDG/BDP.
<<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNTC/UNPAN017641.pdf>>.
- Ministère des affaires étrangères danois, Département des évaluations (Evaluation Department), « Une approche orientée résultats pour changer les capacités (ROACH A result-oriented approach to capacity change) », Février 2005.
<http://www.capacity.org/en/publications/a_results_oriented_approach_to_capacity_change>.
- Ministère des Affaires étrangères, Direction Générale de la Coopération internationale et du Développement, *La coopération française et la modernisation de l'Etat en Afrique sub-saharienne*, synthèse sur les processus de modernisation en cours et sur les actions de la coopération, MAEE, DGCID, 6 août 2007.
- Ministère des Affaires étrangères, Direction Générale de la Coopération internationale et du Développement, « La gouvernance au Sud », document de travail, Réunion de Paris, 29 et 30 octobre 2003.
- Ministère des Affaires étrangères, Direction Générale de la Coopération internationale et du Développement, *Les notes du jeudi*, Tome 3 septembre 2006-avril 2008.
- Ministère des Affaires étrangères, Direction Générale de la Coopération internationale et du Développement, « Pour Une Gouvernance Démocratique », document d'orientation de la politique française de coopération, 2003.
- Ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique, Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique, *Administration and civil service in the EU 27 Member States, 27 country profiles*, coll. études et perspectives, DGAFP, décembre 2008.

- Ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique, Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique, *Analyse comparée du dialogue social dans les administrations centrales des Etats membres de l'Union européenne*, coll. études et perspectives, décembre 2008.
- Ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique, Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique, *Hauts fonctionnaires en Europe, Gestion et conditions de travail des cadres supérieurs de la fonction publique dans les Etats membres de l'Union européenne*, coll. études et perspectives, DGAFP, décembre 2008.
- Ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique, Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique, *Performance de la fonction ressources humaines : perspectives et approches opérationnelles, enquête auprès des administrations européennes*, coll. études et perspectives, Ernst & Young novembre 2008, DGAFP décembre 2008.
- Ministère Fédéral pour la coopération économique et le développement (BMZ) et coopération technique allemande pour le développement (GTZ), « Promotion de la bonne gouvernance dans les politiques allemandes de développement » (Promotion of Good Governance in German Development Policy), note stratégique, Février 2009.
<<http://www.bmz.de/en/service/infotehk/fach/konzepte/konzept178.pdf>>.
- Observatoire des Fonctions Publiques Africaines, Centre Africain de Formation et de Recherche Administratives pour le Développement, *Actes du Séminaire sur le Restructuration et la Modernisation de la Fonction Publique*, en collaboration avec le Gouvernement du Bénin et l'Institut International de l'Administration Publique, Cotonou, 28 mai – 1^{er} juin 2001.
- Organisation de coopération et de développement économiques, « Harmoniser l'aide pour renforcer son efficacité », Lignes directrices et ouvrage de référence du CAD, volume 2: *Le soutien budgétaire, les approches sectorielles et le développement des capacités en matière de gestion des finances publiques*, éditions OCDE, 2006.
- Organisation de coopération et de développement économiques, « Les approches à l'échelle de l'ensemble de l'administration pour les Etats fragiles », Coll. Gouvernance Paix et Sécurité, éditions OCDE, 2007.
- Organisation de coopération et de développement économiques, « Principaux éléments de la bonne gouvernance », 2009.
<http://www.oecd.org/documentprint/0,3455,fr_2649_33735_1814576_1_1_1_1,00.html>.
- Organisation de coopération et de développement économiques, Groupe de réflexion pour la réforme de la réglementation (Groupe de travail IV), « Initiative sur la bonne gouvernance à l'appui du développement dans les pays Arabes », Séminaire régional « Le renforcement des capacités pour la qualité de la réglementation : bonnes pratiques dans la rédaction multilingue et la formation des jurilinguistes », Tunis 27/11/2006.
<<http://www.oecd.org/dataoecd/41/56/37843288.pdf>>.
- Organisation de coopération et de développement économiques, Groupe de réflexion pour la réforme de la réglementation, « Principes directeurs de l'OCDE pour la qualité et la performance de la réglementation », 2005.
<www.oecd.org/dataoecd/23/57/34978350.pdf>.
- Organisation de coopération et de développement économiques, Réseau du Comité d'Aide au Développement sur la bonne gouvernance et le renforcement des capacités, « Améliorer la fourniture de services par la réforme du service public : leçons tirées de l'expérience d'une sélection de pays d'Afrique Sub-saharienne » (*Improving service delivery through public service reform : lessons of experience from select Sub-saharan Africa countries*), Février 2002.
<http://www.oecd.org/document/51/0,3343,en_2649_34565_20319475_1_1_1_1,00.html>.
- Premier ministre de la république française, Haut Conseil de la coopération internationale, « Gouvernance démocratique et coopération internationale », Rapport adoptée le 24 septembre 2002.
- Programme des Nations Unies pour le développement, Groupe de gouvernance démocratique, Bureau pour les politiques de développement, « Réforme de l'administration publique », note de pratique, 2003.
<www.undp.org/governance/docs/PARPN_French.pdf>.
- Royaume-Uni, Département du développement International - DFID (Department of International Development), « Évaluation du soutien du DFID à la réforme de la gouvernance du secteur public », note d'information de la 11^{ème} rencontre GOVNET 16-18 Juin 2008.
- Royaume-Uni, Département du développement International - DFID (Department of International Development), « Vecteurs de Changement » (*drivers for change*), note d'Information publique, septembre 2004.
<<http://www.gsdrc.org/go/topic-guides/political-economy-analysis/tools-for-political-economy-analysis>>.
- Société européenne de réalisation d'études et de services (SERES), Comité interministériel de la coopération internationale (CICID), *Évaluation de la coopération administrative internationale en Afrique Sub-saharienne*, Avril 2002.
- Union Africaine, *Charte africaine sur la démocratie, les élections et la gouvernance*, chapitre 9 « Gouvernance politique, économique et sociale » art. 27-43, 20 janvier 2007.
- Wood B., Kabell D., Sagasti F., Muwanga N., Organisation de coopération et de développement économiques, « Évaluation de la mise en oeuvre de la déclaration de paris », rapport de synthèse, Copenhague, juillet 2008.
<http://www.diis.dk/graphics/Subweb/paris_evaluation_web/files/pages/french.html>.

