

Introduction

Les gouvernements des pays membres de l'OCDE sont continuellement confrontés à de nouveaux défis dans leur gestion publique. À côté du souci permanent de réduction du déficit public et de maîtrise des finances publiques, les pouvoirs publics doivent répondre aux nouvelles exigences des citoyens désireux d'avoir des services publics de qualité, efficaces et efficients, d'une part, et ils doivent procéder à de nombreuses adaptations du secteur public consécutivement à la mondialisation des échanges, à la construction européenne et au vieillissement démographique, d'autre part. Face à ces défis majeurs, les gouvernements ont recouru à un large éventail de mesures, voire même développé de larges programmes de modernisation des services publics.

Tous n'ont pas abordé la problématique de la modernisation de la même manière. L'objet de l'analyse internationale verticale consiste précisément à saisir les particularités des programmes de modernisation initiés dans les pays OCDE et d'en dégager aussi des constantes pouvant constituer les axes principaux de toute modernisation administrative. Dans cette optique, l'analyse verticale complète l'analyse horizontale (effectuée par l'*Instituut voor de Overheid*) qui a procédé à une analyse par thèmes de la modernisation dans certains pays occidentaux. Elle fournit des informations plus approfondies sur la gestion publique et les programmes de modernisation en cours dans les pays étudiés.

Les pays retenus pour l'étude ont été sélectionnés en fonction de l'originalité de leur programme et des mesures mises en œuvre mais aussi en fonction de leur comparabilité possible avec le système politico-administratif belge. Ces pays sont : l'Allemagne, l'Australie, le Canada, la France, l'Irlande, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, le Portugal, le Royaume-Uni, la Suède et la Suisse. Quatre de ces onze pays ont fait l'objet d'une étude approfondie par des experts de l'*Institut européen d'administration publique* (IEAP).

Pour analyser les programmes de modernisation des pays retenus, nous avons dû préciser et définir le concept de modernisation. Nous avons adopté la définition proposée par A. François lors de la Table Ronde sur La modernisation des services publics fédéraux ayant eu lieu le 11 mai 99 à Bruxelles, cette définition ayant été légitimée par les participants. La modernisation y est considérée comme :

« () un défi permanent à innover, à adapter qualitativement les services et les hommes : c-à-d. rendre les uns plus performants, les autres plus compétents et plus responsables. Elle doit aussi viser à améliorer la qualité des services rendus aux citoyens et à la collectivité, dans une conjonction difficile de restrictions budgétaires, d'internationalisation des affaires, de changements rapides tant au plan des techniques et des technologies qu'à celui des demandes sociales. Un des objectifs fondamentaux de la modernisation doit être l'existence d'une culture managériale, plus axée sur les

objectifs et les résultats que sur la réduction des coûts . Peu à peu, la modernisation s est également apparentée, dans la gestion publique, à la mise en uvre d une stratégie des actions prioritaires que les services publics ont à mettre en place, pour sélectionner leurs politiques publiques sur base de critères rationnels, scientifiques et mesurables ; pour effectuer un meilleur contrôle des dépenses et des investissements ; pour introduire une plus grande flexibilité et sélectivité dans le déploiement des ressources ; pour adapter, enfin, en vue de plus de productivité et de compétence les ressources humaines. »

Une fois ce concept défini, il n est toutefois pas exclu selon les situations, de parler tantôt de modernisation, tantôt de réforme, les deux concepts étant souvent confondus.

En ce qui concerne la période étudiée, le point de départ de nos investigations se situe au début des années 80 ; période coïncidant avec le lancement des politiques d austérité qui ont considérablement affecté le secteur public dans tous les pays.

En ce qui concerne la structure de l analyse verticale, celle-ci est subdivisée en 3 parties : les études nationales, l aperçu synoptique des initiatives par pays et par secteur et les conclusions.

La première partie porte sur les études nationales des 11 pays OCDE sélectionnés. Dans chaque rapport, nous avons étudié l évolution des réformes administratives les plus marquantes et nous avons mis un accent particulier sur le processus de modernisation administrative. Dans un second temps, à l instar des rapports établis par les experts de l IEAP, nous avons réalisé une étude de cas sur une mesure ou un programme de modernisation afin de mettre en évidence autant que possible la stratégie de modernisation.

Dans la deuxième partie, nous avons complété les études nationales par un relevé aussi exhaustif que possible des mesures tant légales que réglementaires qui ont été prises dans les pays considérés. Le regroupement des initiatives par secteur correspond à la démarche adoptée pour l analyse du cas belge. Il y a 4 secteurs : finances/budget, organisation, personnel, information/communication. Nous avons ajouté un cinquième secteur intitulé réformes à portée générale qui regroupe des réformes qui ne rentrent pas dans le cadre de l approche sectorielle évoquée précédemment. En complément, a aussi été établi un tableau synoptique qui doit permettre d apprécier les efforts faits par les pays étudiés dans les secteurs cités et de les comparer entre eux.

Dans les conclusions, nous avons dégagé des différents programmes et stratégies de modernisation, les facteurs-clés qui constituent en quelque sorte des préalables à toute modernisation ou du moins qui favorisent son émergence. Finalement, nous nous sommes risqués à appliquer ces constatations à la situation belge afin de mieux la situer dans la mouvance internationale de modernisation administrative.

Un des problèmes majeurs que nous avons rencontré est celui des sources auxquelles nous avons eu accès. Faute de pouvoir faire une enquête approfondie par pays, nous nous sommes basés

essentiellement sur les ouvrages et documents officiels qui font partie du domaine public et nous nous sommes appuyés également sur les travaux réalisés par le Service de gestion publique de l'OCDE (PUMA) réalisés par des experts nationaux. Enfin, nous avons largement recouru à l'usage des données fournies par les sites internet officiels des gouvernements des pays étudiés.
