

## Sommaire

### La performance dans tous ces États (suite)

#### éditorial

#### ◆ L'oiseau rare

#### page 2 à 3

#### ◆ La performance dans tous ces États

#### ◆ Le budget pilote de la modernisation ?

#### page 4 à 5

#### ◆ Fonctions support au cœur de la performance

#### page 5 à 6

#### ◆ Politique(s) énergétiques(s)

#### page 7 à 8

#### ◆ Concurrence... un consommateur actif

#### page 8 à 9

#### ◆ Entreprises : objectif Croissance

#### page 10

#### ◆ Programme 3es rencontres internationales de la gestion publique

#### ◆ Contacts

Tél : 01 53 18 62 66  
marie-therese.deleplace  
michel.marechal  
@institut.minefi.gouv.fr

## L'oiseau rare

Les espoirs réels de modernisation de la gestion de l'État que suscite la LOLF ne doivent pas conduire à en sous estimer les difficultés et les écueils de mise en œuvre. La France, contrairement à d'autres pays a choisi, à travers la nouvelle constitution financière, de réaliser une mutation sans précédent, globale, ambitieuse et relativement brutale malgré les délais que le législateur a sagement fixés. Si l'on peut légitimement être fier des premières avancées, force est de constater que certains ministères ou organismes ont encore des efforts sensibles à réaliser. Sur un certain nombre de points, les évolutions sont pour l'instant contrastées, en "peau de léopard".

Il est un point particulièrement crucial parce qu'il conditionne toute la mobilisation vers la culture de la performance à travers la responsabilisation en fonction des résultats grâce à l'appropriation de marges de manœuvre : c'est le choix et la définition du rôle des responsables de programme.

Dans l'esprit de la LOLF, il ne peut s'agir d'une fonction exercée de manière collégiale ou collective ou encore se limitant à être un répartiteur de crédits entre structures. C'est le "patron" du programme qui est comptable des résultats et qui est habilité à utiliser toutes les marges de manœuvre que lui ouvre la nouvelle gestion, notamment par la fongibilité des crédits et la recherche de la performance.

Ainsi que le savent toutes les femmes de ménage, quand on balaie un escalier, il faut commencer par le haut, sinon, on n'a jamais fini.

Le "casting" des responsables de programme exigera une attention particulière.

Je voudrais à cet égard livrer à l'intention de ceux qui en sont chargés une petite histoire qui me paraît à méditer.

Un impresario doit choisir pour un grand cirque de nouveaux artistes. En fin de journée, il reçoit le dernier postulant, un petit homme timide engoncé dans un imperméable gris.

- Que savez-vous faire, apostrophe l'impresario qui a hâte d'en finir.

- J'imites les oiseaux, répond le petit homme.

Encore un siffleur, cela est complètement démodé se dit l'impresario, et il lui montre la porte d'un geste impératif :

- Merci ! mais nous n'avons pas besoin de vous.

Alors le petit homme baisse la tête, s'avance vers le seuil, enlève son imperméable, déploie ses ailes et s'envole.

Il faut donc savoir écouter et juger sur les actes.

Mais il ne suffit pas de désigner un responsable de programme, aussi difficile que soit ce choix, pour garantir le succès.

Le responsable de programme doit encore être doté des moyens de pilotage effectifs. Cela recouvre la mise en place de systèmes d'information et de diagnostic spécifiques avec, si possible, la disposition d'auditeurs pouvant expertiser l'action des services qui mettent en œuvre le programme. Cela implique la mise au point des procédures de dialogue de gestion permettant, avec les opérateurs internes et externes du programme, d'apprécier les enveloppes de moyens à mettre à leur disposition et d'arrêter les cibles de résultat qui leur sont fixées, dans le cadre d'un processus de contractualisation.

En définitive cependant, les axes de progrès qu'il ne faut pas perdre de vue au-delà des dispositifs techniques sont clairs et simples : clarifier la présentation budgétaire en chiffrant les moyens au service des politiques publiques structurées en missions et programmes exprimant les priorités du gouvernement, dynamiser l'action administrative en responsabilisant, grâce à des marges de manœuvre accrues (fongibilité), agir au service d'objectifs équilibrés mesurables par des indicateurs.

C'est en revenant sans cesse à ces "fondamentaux" que le basculement sera irréversible. A ces conditions, le processus sera engagé de telle manière qu'on ne pourra plus envisager de s'en passer, comme le téléphone portable !

**André Barilari**

Inspecteur général des finances

Président du comité interministériel d'audit des programmes

# La performance dans tous ces États

Une gestion publique de performance implique une formulation claire des politiques publiques. L'avancement des travaux de mise en œuvre de la LOLF conduit maintenant chaque ministère à s'interroger sur la déclinaison des objectifs et indicateurs qui seront associés aux programmes.

Pour éclairer ces travaux, ce numéro de "*Perspective Gestions Publiques*" présente quelques exemples de politiques publiques telles qu'elles sont définies à l'étranger en application de cette logique de performance qui est désormais commune à la plupart des pays occidentaux. Les cinq politiques retenues à titre d'illustration ont été choisies dans le champ de compétences du Minefi, puisque ce travail a été demandé par les responsables de la mise en œuvre de la LOLF dans ce ministère. Deux de ces exemples concernent des fonctions transversales : le budget, les fonctions supports. Les trois autres concernent des politiques sectorielles.

Nous avons travaillé sur la base des projets/rapports de performance publiés sur les sites Web des administrations de six pays de culture et de tradition différente - Australie, Canada, États-Unis, Italie, Royaume-Uni et Finlande -. Chaque rubrique de ce numéro de PGP indique d'ailleurs les adresses Internet sur lesquelles vous pourrez trouver les informations. Nous avons aussi mené des entretiens avec des praticiens des pays concernés lorsque des précisions s'avéraient nécessaires.

La masse de documents disponibles est impressionnante. L'ambition de nos articles est de synthétiser ces nombreuses sources et de préciser les grandes orientations des politiques publiques telles qu'elles apparaissent à travers le pilotage de leur performance. Comme dans le numéro précédent, nous nous attachons à faire émerger des logiques plutôt que de présenter des informations exhaustives que l'on peut trouver par ailleurs sur Internet.

S'intéresser à ce que font les autres est toujours un exercice périlleux qui consiste à tenter de produire des informations pertinentes en évitant la tentation des modèles. Nous avons pu constater que chaque article pouvait néanmoins se conclure de la même façon : "**identique mais différent**". Les missions, voire les grands objectifs stratégiques se ressemblent souvent, mais les approches sont différentes car la sociologie et les traditions administratives des pays restent déterminantes.

## Le budget pilote de la modernisation ?

□ Cet article présente une analyse des services budgétaires en Australie, au Canada et aux États-Unis □ Les "directions du budget" assurent le suivi de la procédure budgétaire □ Elles jouent également un rôle dans la modernisation de la gestion publique □ Services puissants et influents, elles décident des arbitrages et s'assurent que les priorités gouvernementales sont respectées □ Leur rôle s'est accru avec la diffusion de la culture de la performance au sein des administrations □

### services budgétaires et modernisation de la gestion publique

En novembre 2003, la réunion de hauts responsables de l'administration organisée par le Comité GOV (gouvernance publique et développement territorial) de l'OCDE avait pour thème : "Le rôle des services budgétaires dans la conduite de l'action publique". L'une des idées fortes qui en ressort est que les "directions" du budget sont très souvent des organisations puissantes et influentes parce qu'elles exercent auprès de leur gouvernement des fonctions de répartition et de contrôle. "[Elles] se positionnent comme organisateurs et gestionnaires naturels des processus de modernisation et comme principale source de conseils lorsqu'il s'agit de geler des crédits, de dégager des économies, ou encore, de donner la priorité à certaines politiques publiques. Cette idée est confortée par le fait que les gouvernements suivent généralement leurs recommandations [...] Leur légitimité vient certainement de ce qu'elles sont perçues comme "le bon intendant soucieux de ses responsabilités" ; en découlent des ministères dépensiers qui ont de plus en plus de mal à s'opposer aux orientations qu'elles donnent" (1).

Leur influence s'est même accentuée

dans les périodes de crise économique ou de restrictions budgétaires... lorsqu'il s'est agi d'articuler définition des politiques publiques et budget, et d'inscrire l'action publique dans la logique de performance.

Ces services, on le voit, sont devenus incontournables dans la modernisation de la gestion publique. Partout où ont été mis en œuvre des réformes, les missions et ces services se sont déployées presque à l'identique.

Ce constat fait naître plusieurs interrogations. Ces services budgétaires se sont-ils eux-mêmes engagés dans une logique de résultats ? Si oui, comment l'ont-ils fait ? Quels sont leurs objectifs stratégiques, comment se déclinent-ils et comment les résultats sont-ils mesurés ? Présentent-ils des caractéristiques communes ?

### des missions analogues

En Australie, au Canada et aux États-Unis, les services budgétaires se sont bien inscrits dans une logique de performance. Les missions qui leur sont assignées sont analogues en dépit d'un rattachement à des entités ou ministères différents - ministère des Finances et de l'Administration pour l'Australie, ministère des Finances et Secrétariat du Conseil du Trésor pour le Canada (voir encadré), Bureau de l'Exécutif du président pour les États-Unis - (2).

L'élément commun le plus marquant est que ces "directions d'état-major" sont devenues "pilote" des réformes. Au rôle de suivi de la procédure budgétaire s'est en effet ajoutée, comme au Canada, une mission touchant à "l'élaboration des normes pour la reddition des comptes des ministères et organismes en ce qui concerne leurs programmes, leurs activités, leurs dépenses" ou au "contrôle et à l'analyse de la gestion des ressources, par programme, ministère, secteur".

Cette extension de missions est valable aux États-Unis, où l'*Office of Management and Budget* (OMB) a en charge la promotion d'une meilleure gestion des programmes, le développement de la mesure de la performance et l'amélioration de la coordination des actions menées par l'exécutif.

Elle l'est aussi en Australie, où l'une des missions du ministère des Finances et de l'Administration est d'améliorer et de rendre plus efficaces les opérations du gouvernement. ● ● ●

(1) "Controlling Public Expenditure : The Changing Roles of Central Budget Agencies-Better Guardians?" Ed. by J. Wanna, J. De Vries, L. Jensen, Cheltenham, UK, Northampton, MA, Edward Elgar, 2003.

(2) L'*Office of Management and Budget*, dans un premier temps rattaché au ministère des Finances (Treasury), est, depuis 1970, rattaché au Bureau de l'Exécutif du président.

## Fonction budgétaire, une responsabilité partagée

Canada

La fonction budgétaire centrale incombe à la fois au ministère des Finances et au Secrétariat du Conseil du Trésor. Les responsabilités du ministère des Finances ont trait aux grands dossiers économiques et au cadre de la politique budgétaire. Ce ministère assume en outre la responsabilité directe liée à l'exécution de plusieurs programmes de transferts. Le ministre des Finances dépose le budget devant le Parlement. Véritable "service budgétaire", le Conseil du Trésor et le Secrétariat du Conseil du Trésor sont, depuis 1997, le conseil de gestion du gouvernement et responsables essentiellement des activités de gestion générale de l'appareil public, ce qui représente quelque 30 % des dépenses publiques engagées au Canada.

... suite de la page 2

### ... une déclinaison similaire des objectifs

La notion de gestion de la performance est également sensiblement la même dans les trois pays. Finalités (Australie), résultats stratégiques (Canada) ou objectifs stratégiques (États-Unis) se déclinent en objectifs opérationnels (Australie et États-Unis) ou résultats (Canada), qui sont assortis de plans d'action et d'indicateurs de résultats (ou cibles de réalisation). Mais l'analogie va bien au-delà de cette structuration. Elle concerne également le contenu et la déclinaison des objectifs stratégiques. En témoignent, les deux grands objectifs de ces services budgétaires que l'on retrouve dans les trois pays :

✂ le suivi de la procédure budgétaire est le premier objectif stratégique mentionné dans les trois pays. Il s'agit là d'appuyer les décisions du politique dans la mise en œuvre de l'action publique. Cela se traduit par des recommandations faites concernant les dotations budgétaires et l'examen des différentes options de politiques publiques en fonction des priorités gouvernementales.

Aux États-Unis, par exemple, sous cet objectif stratégique, les objectifs opérationnels sont "d'assurer l'équilibre budgétaire annuel" ou encore "de contrôler le délai de production des documents budgétaires, leur fiabilité ou leur qualité" ... objectifs que l'on retrouve, formulés différemment, en Australie ou au Canada.

✂ l'activité de conseil qui concourt à la coordination de l'action publique et à l'amélioration de l'efficacité et de la performance de l'ensemble de l'administration (utilisation des ressources budgétaires de manière efficiente et efficace). Cet objectif stratégique renvoie à plusieurs éléments, là encore partagés par les trois pays : s'assurer que les politiques (fédérales) sont appliquées efficacement ; rationaliser et renforcer la pertinence des politiques publiques ; réorienter l'action publique

en fonction des priorités gouvernementales ; s'assurer que les plans de performance de l'administration (fédérale) sont intégrés dans le processus d'élaboration du budget...

### un rapport à la performance différent

Il semble, à première vue, que les États-Unis sont les plus stricts dans la mise en application de la gestion à la performance. Les plans stratégiques sont très détaillés, indiquant objectifs stratégiques, objectifs opérationnels, cibles de réalisations, relation avec les objectifs annuels de performance (que l'on retrouve dans les projets annuels de performance), moyens et stratégies à mettre en place. À cela s'ajoute, systématiquement, un examen des facteurs externes susceptibles d'interférer dans la réalisation des ambitions de l'administration fédérale.

## Etats-Unis

### Un devoir d'exemplarité ?

Dans le cadre de la GPRA, l'OMB a élaboré un plan stratégique qu'il a développé en relation avec le General Accounting Office (GAO, organe d'audit et d'évaluation rattaché au Congrès). Ce plan stratégique se compose de quatre objectifs stratégiques et seize objectifs opérationnels correspondant à chacune des facettes de la mission de l'OMB. Aux objectifs stratégiques liés à sa mission, l'OMB en a ajouté un quatrième lié à sa volonté d'être un employeur modèle : "Utiliser au mieux les moyens à sa disposition pour remplir son rôle, en incluant le développement et l'utilisation des ressources humaines et des systèmes d'information". À ce quatrième objectif stratégique correspondent des objectifs opérationnels ainsi que des plans d'action à mettre en œuvre.

#### 1. Recruter et retenir une main d'œuvre diversifiée et qualifiée

Cet objectif peut se mesurer à la lumière d'indicateurs tels que le recrutement de ses équipes dans le respect de la parité, de l'origine ethnique ou du handicap, le développement des possibilités de recours à du coaching auprès des seniors les plus qualifiés.

#### 2. Améliorer la possibilité pour tous les membres des équipes d'accroître leurs compétences et leur capacité

Sous cet objectif de performance, on peut trouver le pourcentage de membres de l'OMB en mobilité (rotation en interne ou en externe) ou en affectation temporaire dans d'autres services.

#### 3. S'appuyer sur le levier des ressources en technologies de l'information pour remplir au mieux ses missions

Il s'agit là d'accroître le nombre et le type de sources d'information disponibles, d'améliorer les méthodes d'accès à l'information pour la rendre plus lisible et plus disponible, de s'assurer que les systèmes informatiques utilisés par l'OMB dans la procédure budgétaire sont régulièrement à jour par rapport aux évolutions techniques et sont en phase avec l'évolution des procédures budgétaires elles-mêmes.

Mais, contrairement aux départements d'État et aux agences fédérales, l'OMB ne produit pas de rapport annuel de performance... l'évaluation de la performance est une évaluation par les pairs par l'intermédiaire du General Accounting Office (GAO, organe d'audit et d'évaluation rattaché au Congrès).

À l'inverse, la déclinaison des objectifs stratégiques et l'articulation entre projets annuels et rapports annuels de performance sont plus floues en Australie ou au Canada.

Mais leurs services budgétaires rendent compte d'éléments extrêmement précis dans leur rapport de performance, à l'image de cet indicateur australien qui consiste à évaluer la différence qui existe entre les données de la première estimation budgétaire et ce qui a été réalisé et à se fixer pour cet indicateur une cible (dans ce cas-là, 1%).

Quelle conclusion peut-on tirer d'un tel examen ? Les directions du budget sont certes puissantes et influentes... mais elles sont, elles aussi, soumises aux exigences de la gestion à la performance. Que la forme d'évaluation diffère n'est pas le plus important, l'évaluation par les pairs - à l'américaine - ayant un poids tout aussi considérable.

# Fonctions support au cœur de la performance

□ Les fonctions supports ont vu leur rôle évoluer avec la montée en puissance des impératifs d'efficacité de l'administration □ Quelles que soient leurs structures et leur périmètre d'action, ces services généraux sont de plus en plus porteurs de la qualité de la gestion, de l'innovation et du changement des mentalités des ministères pour lesquels ils officient □

Dans les pays étudiés, les mêmes grandes fonctions gouvernementales se retrouvent. Leur traduction en programmes et en grands objectifs stratégiques s'est également révélée assez proche. Se pose alors la question de la "comparabilité" du pilotage des fonctions supports. Étant par essence des constructions internes, sans lien direct avec les "parties prenantes" que sont les parlements ou les citoyens, ces services représentent-ils encore le noyau dur culturel (voire traditionnel) des administrations ?

## des structures d'importance différente

Le périmètre d'action des structures chargées des fonctions supports est différent d'un pays à l'autre. Si nous avons d'abord effectué une recherche au niveau des ministères de l'Économie et des finances, cette "unité de taille" ne s'est pas avérée pertinente dans tous les pays. Les États-Unis ont, en effet, créé en 1949 une agence au niveau fédéral - le GSA "General Service Administration"- qui a vocation à intervenir sur l'ensemble des structures de l'administration publique (ministères et agences). Relayée par 11 agences régionales, son importance est considérable. L'Italie et le Canada ont, par contre, des structures autonomes au sein des ministères ou des agences dans l'exemple canadien (agence des douanes et du revenu).

## rendre plus efficace et plus efficiente l'administration publique

Si ces entités sont de nature fort différentes, leurs missions sont assez semblables. **Il s'agit de rendre l'administration plus efficace et plus efficiente :**

❖ **améliorer, maximiser le rendement** des services et opérations grâce à des modes de gestion modernes et innovateurs au Canada ; (**source utilisée - [www.ccradrc.gc.ca](http://www.ccradrc.gc.ca)**)

❖ **aider les agences fédérales à mieux servir le public** en offrant au meilleur coût des lieux de travail de meilleure qualité, des solutions d'experts, des politiques de management en ce qui concerne l'agence fédérale américaine ;

❖ **en Italie, il s'agira d'inscrire le ministère de l'Économie et des finances dans l'impératif gouvernemental de la modernisation de l'administration.**

## un large éventail de secteurs d'action

Une partie des grandes fonctions de ces entités sont semblables : gestion des ressources humaines, gestion financière, promotion de la performance, diffusion des nouvelles technologies, gestion de l'environnement de travail intégrant qualité des infrastructures et hygiène et sécurité, gestion immobilière, gestion de l'innovation, gestion du développement durable aux États-Unis et au Canada. Sont traités ici, la GRH (exemple des États-Unis) et le développement des nouvelles technologies (Italie).

## renouveler la GRH pour rester un employeur compétitif

Si l'Italie qui vient de réorganiser le ministère de l'Économie et des finances a axé ses objectifs stratégiques 2003 sur la mise en place de systèmes d'information communs au ministère, le Canada et les États-Unis mettent l'accent sur l'importance de la GRH comme devant assurer le bien-être au travail, le développement personnel des agents et permettre ainsi à l'administration publique de rester un employeur compétitif.

## États-Unis Finalités, objectifs et défis de la RH

**Finalité** : maintenir une force de travail de premier ordre dans un environnement de travail de premier ordre

### Objectifs "illustratifs"

1. recruter, développer le potentiel et retenir les agents dont les compétences ou les missions sont stratégiques ;
2. promouvoir une culture de partage de la connaissance, un climat d'honnêteté intellectuelle ; développer la formation permanente avec comme ambition l'amélioration continue des agents ;
3. s'assurer que la direction des agences inspire, motive, et développe le potentiel des agents en respectant les valeurs d'honnêteté, de confiance et de respect.

### Objectifs opérationnels

1. mettre en place un système de prévision des compétences nécessaires devant servir de feuille de route aux futurs recrutements et à la formation ;
2. mesurer l'engagement et la satisfaction des agents à l'aide d'une enquête Q12\* ;
3. développer des modules de formation pour les agences en priorisant les secteurs des NTIC et de l'achat ;
4. améliorer l'environnement de travail en aidant les agences à intégrer le télétravail dans leurs objectifs.

### Défis auxquels il sera nécessaire de faire face

1. obligation à recruter en priorité les vétérans de guerre et de maintenir un certain niveau d'emplois. Les agences ne peuvent avoir le libre choix de définir leur politique de l'emploi ;
2. une "bureaucratie" qui s'avère pesante s'il est nécessaire d'accélérer une carrière, de réduire les emplois ou de gérer des contentieux.

### Facteurs externes

Compétition importante avec le secteur privé.

### Mesure de la performance

À l'objectif opérationnel "de mesure de la satisfaction des agents à l'aide du Q12". Il va s'agir de s'assurer que le niveau de satisfaction augmente de 5 %. En 2002, la cible d'amélioration n'a pas été atteinte.

\* Questionnaire de 12 questions posées au personnel.

Source utilisée : [www.gsa.gov](http://www.gsa.gov)

## diffuser les nouvelles technologies et améliorer la productivité

Si l'utilisation des nouvelles technologies a vocation à permettre d'améliorer l'accessibilité des services pour le public, leur utilisation doit aussi permettre la rationalisation de la gestion interne. Les trois structures que nous avons étudiées ont donc développé des objectifs stratégiques en matière de nouvelles technologies. Le département de l'administration générale, du personnel et des services du Trésor en Italie offre un bon exemple du pilotage stratégique dans ce secteur (DGPST).

(Se référer au tableau en page 5).

Les services supports - quelles que soient leurs structures - jouent un rôle central dans la bonne gestion des États. Il ne s'agit d'ailleurs plus seulement de gérer mais d'être porteur de l'innovation et du progrès au sein de l'ensemble des administrations pour lesquelles ils officient. On s'éloigne de plus en plus de l'image de services traditionnels tels qu'ils pouvaient apparaître avant la montée en puissance des réformes de la gestion publique. On sent poindre, parallèlement à cette évolution, le souhait d'assouplir la structure de ces services et parfois, comme aux États-Unis, les réglementations auxquelles ils sont soumis.

**Priorité politique gouvernementale 2003** : modernisation de l'administration publique

**Objectifs stratégiques** : développement de "l'e-gouvernement" dans l'administration publique

#### Résultats attendus

1. réduction du temps et du coût de gestion du personnel
2. amélioration de la capacité de formation du personnel d'administration centrale et de réseaux du ministère
3. réduction des coûts et temps de gestion des flux documentaires

#### Objectifs opérationnels

1. intégration de la gestion du département aux systèmes d'information de l'administration publique afin d'améliorer l'efficacité de la gestion et l'échange d'information
2. présentation du projet et réalisation d'une plate-forme pour la formation en e-learning
3. réalisation d'une plate-forme de gestion des flux documentaires

#### Résultat attendu pour l'objectif opérationnel 2

En 2003 : réalisation d'un prototype de plate-forme

En 2004 : permettre au personnel de l'administration de pouvoir bénéficier de la formation à distance qui est plus accessible, suit les rythmes individuels et conduit à ce que plus d'apprenants bénéficient en même temps d'une formation avec un tuteur

#### Plans d'action

1. étude de fiabilité ;
2. définition du programme de réalisation ;
3. réalisation d'une plate-forme tes.

À chaque objectif opérationnel est associé un nom de responsable ainsi que le coût financier et "humain". Tous les six mois, le service de contrôle interne, placé auprès du ministre, vérifie le niveau de réalisation.

#### Source utilisée

[http://www.palazzochigi.it/Presidenza/controllo\\_strategico/inde](http://www.palazzochigi.it/Presidenza/controllo_strategico/inde)

## Politique(s) énergétique(s)

- ☐ Cet article présente un aperçu de la politique énergétique aux États-Unis, en Italie et au Royaume-Uni
- ☐ Les administrations en charge de la politique énergétique sont confrontées à une politique de long terme
- ☐ Sécurité d'approvisionnement, marchés compétitifs, prix de l'énergie et questions environnementales sont des préoccupations communes ☐ Non sans des spécificités culturelles, économiques et sociales ☐

### des missions très voisines

Les services en charge de la politique énergétique des trois pays étudiés fixent des missions et des objectifs stratégiques très similaires. Il s'agit d'assurer la sécurité de l'approvisionnement énergétique, dans un contexte de croissance ; de favoriser l'émergence d'un marché concurrentiel et compétitif pour les entreprises comme pour les particuliers. Il s'agit encore de développer des sources d'énergie moins polluantes et plus respectueuses de l'environnement.

Ces caractéristiques communes reposent sur une analyse prospective des besoins énergétiques sur le long terme. Ainsi, pour les États-Unis et le Royaume-Uni, l'horizon qui est affiché est l'année 2020. Les priorités stratégiques des administrations en charge de l'énergie reposent souvent sur une comparaison internationale : comparaison de la compétitivité du marché britannique de l'énergie par rapport à ceux des pays du G7 et de l'UE ; comparaison du coût de l'énergie pour les États-Unis, l'Italie et le Royaume-Uni, avec le souci d'un accès à l'énergie à un prix abordable.

### sécurité d'approvisionnement et compétitivité

L'**objectif stratégique** visant à garantir l'approvisionnement est une constante des politiques énergétiques. Ainsi pour les États-Unis, "l'Energy Strategic Goal" du Ministère de l'Énergie (DOE) vise à "protéger la sécurité économique nationale en favorisant un approvisionnement varié". Pour le ministère du Commerce et de l'Industrie britannique (DTI), il convient d'"assurer la sécurité énergétique". En Italie, confronté à une demande croissante et une production énergétique nationale en diminution, lutter contre le déficit énergétique est l'objectif stratégique assigné au ministère italien de l'industrie (ministero delle Attività Produttive) par la directive de 2003.

Aux États-Unis, en Italie, comme au Royaume-Uni, ces objectifs stratégiques se déclinent en objectifs opérationnels relatifs à la compétitivité des marchés, à la fiabilité de la distribution et au prix abordable de l'énergie.

### déclinaison opérationnelle

❖ "Faire chaque année du Royaume-Uni l'un des trois marchés énergétiques les plus compétitifs au sein de l'UE et du G7" est l'objectif opérationnel de compétitivité au Royaume-Uni.

❖ Idem aux États-Unis, l'objectif opérationnel est "d'améliorer la sécurité énergétique en développant les technologies qui favorisent une offre variée, équilibrée, une distribution fiable" doit conduire à "un marché énergétique encore plus efficient". Avec, comme originalité, de fixer pour la facture énergétique américaine, une cible d'économies cumulées de 20 Mds de \$ pour la période 2005-2010.

❖ En Italie, la compétitivité passe par la poursuite du processus de libéralisation des marchés du gaz et de l'électricité (2e objectif stratégique de la directive de 2003). Le ministère italien de l'Industrie doit, pour ce faire, s'assurer du "caractère opérationnel de la bourse de l'électricité" et "développer le réseau et les infrastructures énergétiques" (objectifs opérationnels correspondants).

### une énergie à un coût abordable

L'accès de l'énergie à un coût abordable, voire moindre, est également l'un des objectifs stratégiques communs à ces trois pays. Si aux États-Unis et en Italie, aucune distinction n'est faite entre les types de consommateurs, le Royaume-Uni cible plus spécifiquement "les ménages vulnérables en énergie". Le 1<sup>er</sup> objectif stratégique de la directive de 2003 vise en Italie à "réduire le coût de l'énergie pour les consommateurs" ; de même, l'énergie doit être "à bon marché" aux États-Unis (objectif opérationnel du DOE).

Adoptée en novembre 2001, la "Fuel Poverty Strategy" britannique s'efforce de réduire le nombre de ménages vulnérables en termes énergétiques (ceux dont la part du budget alloué au chauffage dépasse 10 % du budget familial total).

C'est enfin, aux États-Unis, promouvoir d'ici 2015, la production et le stockage d'hydrogène et favoriser les recherches en matière d'énergies renouvelables (solaire, biomasse, géothermie), sans toutefois afficher d'engagement de réduction des émissions.

### objectif stratégique

Autre trait commun aux priorités des politiques énergétiques de ces pays, développer la production et la consommation d'énergies respectueuses de l'environnement.

### déclinaison opérationnelle

Une énergie moins polluante, c'est "promouvoir un usage plus propre du charbon et le développement de sources d'énergie renouvelables" en Italie (objectif opérationnel de la directive de 2003).

C'est "développer des énergies renouvelables", le solaire et l'éolien notamment, pour respecter des engagements internationaux (protocole de Kyoto, engagement de l'Union européenne) au Royaume-Uni. Avec comme cible à atteindre "diminuer les émissions de gaz à effet de serre de 12,5 % et les rejets de dioxyde de carbone de 20 % d'ici à 2010".

### Sources utilisées

**Politique énergétique du DTI**  
<http://www.hm-treasury.gov.uk/performance/DTI.cfm>

**US Department of Energy**  
<http://www.energy.gov/engine/content.do>

**Directive 2003 du ministère italien de l'Industrie (Ministero delle Attività Produttive)**  
[http://www.palazzochigi.it/Presidenza/controllo\\_strategico/index.html](http://www.palazzochigi.it/Presidenza/controllo_strategico/index.html)

La politique énergétique possède des caractéristiques communes dans les trois pays étudiés, qu'il convient de nuancer par des contextes, des cultures et des objectifs propres. Si les priorités sont somme toute assez proches, il faut néanmoins souligner qu'il paraît difficile de traiter la politique énergétique de manière isolée, sans évoquer la consommation et la concurrence. Ainsi, aux États-Unis, l'impact direct du prix de l'énergie sur le budget des consommateurs donne lieu à des objectifs opérationnels en termes de contrôle des fusions et de lutte contre les pratiques anti-compétitives.

## Politique énergétique et performance au Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, la politique de l'énergie est du ressort du ministère du Commerce et de l'Industrie (Department of Trade and Industry - DTI), dont la mission consiste à "**procurer la prospérité à tous, en favorisant la productivité et la compétitivité au travers d'une science et d'innovations de classe mondiale, d'entreprises à succès et de marchés équitables et compétitifs**".

L'objectif stratégique plus particulièrement dédié à la politique de l'énergie est l'**objectif III : "des marchés équitables et compétitifs"**.

La cible qui lui est associée doit permettre de "**faire chaque année du Royaume-Uni l'un des trois marchés de l'énergie les plus compétitifs de l'UE et du G7, tout en maintenant la sécurité énergétique et en menant à bien des objectifs de lutte contre la pauvreté énergétique, en améliorant l'environnement et un usage durable des ressources naturelles, au travers l'utilisation de technologies économes en énergie, pour réduire les gaz à effet de serre de 12,5 % par rapport aux niveaux de 1990 et les émissions de dioxyde de carbone de 20 % d'ici 2010**".

### Les cibles de performance de la politique énergétique se déclinent en 6 indicateurs

#### 1. Le rang de compétitivité du marché britannique de l'énergie

Le degré de compétitivité est déterminé par une étude annuelle menée par des consultants à la demande du DTI. La première étude concernera l'année 2003.

#### 2. La sécurité d'approvisionnement

Elle fait l'objet d'un rapport semestriel du JESS (Joint Energy Security of Supply working group). Ce groupe de travail est constitué du DTI et du régulateur britannique du gaz et de l'électricité. Son dernier rapport montre que le Royaume-Uni maintient, voire améliore, sa sécurité d'approvisionnement.

#### 3. Le nombre des personnes vulnérables en termes énergétiques dans le secteur privé du logement (2 millions de personnes en 1998, diminution à 1,2 million en 2001, à comparer avec une cible de résultat de 0,5 million à l'horizon de 2006)

Ce nombre de personnes vulnérables a chuté de 40 % entre 1998 et 2001 passant de 2 millions de ménages en 1998 à 1,2 millions en 2001. La cible à atteindre étant de 0,5 million à l'horizon de 2006.

#### 4. Le montant des déchets industriels et commerciaux rejetés dans la terre

Il est déterminé par le rapport sur les déchets industriels et commerciaux de l'Agence de l'environnement. De 42 millions de tonnes en 1999, le montant des déchets rejetés dans la terre doit baisser à 35 millions de tonnes en 2005.

#### 5. La réduction des gaz à effet de serre (par rapport aux niveaux de 1990)

Un graphique d'évolution annuelle montre la diminution de 12,3 % des gaz à effet de serre entre 1990 et 2001, même si une tendance à la hausse semble se dessiner entre 1999 et 2001. Pour respecter les accords de Kyoto, cette diminution doit atteindre 12,5 % entre 1990 et 2012.

#### 6. La réduction des émissions de dioxyde de carbone (par rapport aux niveaux de 1990)

En 2002, le total des émissions de dioxyde de carbone sont inférieurs de 9% aux niveaux de 1990, malgré une hausse de la consommation énergétique de 6,5 % et une hausse du PIB de 30,5 % sur la période.

### Sources utilisées

**Cibles de performance et indicateurs du DTI en matière de politique énergétique**  
[http://www.hm-treasury.gov.uk/performance/targets/perf\\_target\\_115.cfm](http://www.hm-treasury.gov.uk/performance/targets/perf_target_115.cfm)

**DTI business plan 2004**  
<http://www.dti.gov.uk/about/businessplan2004.pdf>

**JESS**  
[http://www.dti.gov.uk/energy/domestic\\_markets/security\\_of\\_supply/jessreport2.pdf](http://www.dti.gov.uk/energy/domestic_markets/security_of_supply/jessreport2.pdf)

□ La politique relative à la concurrence et la consommation a été étudiée dans quatre pays : l'Australie, les États-Unis, la Finlande et le Royaume-Uni □ Partout, les consommateurs occupent une place centrale dans les dispositifs mis en œuvre □

### Une mission commune

Assurer le bien-être des populations, à travers le développement d'un marché équitable, efficace et concurrentiel et la protection des consommateurs, telle est la mission formulée de façon quasi identique par les quatre pays. Elle vise à contribuer à la prospérité générale et à la croissance en luttant contre les pratiques frauduleuses ou anti-concurrentielles. Si la mission est analogue, les structures sont différentes : agence unique et indépendante aux États-Unis, agence unique rattachée au Treasury en Australie, deux agences l'une chargée de la consommation et l'autre de la concurrence au Royaume-Uni. En Finlande, elles sont rattachées au ministère du Commerce et de l'Industrie (DTI).

### renforcer le rôle du consommateur

Le consommateur est le pivot de la politique de consommation des quatre pays. Il ne s'agit pas seulement de le protéger contre des pratiques frauduleuses, il faut aussi lui donner les moyens de se défendre lui-même :

◆ au Royaume-Uni, le troisième objectif cible (*target*) du Public Service Agreement du DTI sur la période

2003/2006 consiste à responsabiliser les consommateurs et les placer au cœur d'un système concurrentiel. Le Business Plan qui décline et met en œuvre le PSA, fixe à 2006 la date butoir pour la mise en place d'un service d'assistance en ligne.

◆ le plan stratégique de la FTC américaine met en avant l'éducation des consommateurs comme première ligne de défense contre la fraude et les pratiques illicites. C'est d'ailleurs ainsi qu'est explicité le troisième objectif opérationnel du plan : "Prévenir les préjudices à travers l'éducation et la formation".

◆ en Finlande, il s'agit de renforcer la position du citoyen pour lui permettre de faire des choix conscients et éthiques.

### cibler certains publics

Donner des armes aux consommateurs implique aussi de mener des actions auprès de publics spécifiques.

Le plan d'action de la FTC lui fait obligation de tenir à jour une base de données qui recense les plaintes et les enquêtes et de mener des études afin de vérifier si des catégories de consommateurs ne seraient pas sous-représentées dans cette base. Cela signifierait qu'elles portent moins plainte et donc sont moins informées de leurs droits. Sur la base de

ces constatations, la FTC mène depuis 2003 des actions spécifiques envers la population hispanophone. Cette obligation est assortie d'un indicateur : le nombre de messages d'information et d'une mesure d'évaluation : évaluer les besoins de cette population en matière d'information et d'éducation.

En Finlande, le premier secteur clé de l'Agence de la consommation concerne les jeunes, avec comme actions à mener : campagnes d'information dans les écoles, inclure des programmes d'éducation sur les problèmes de consommation dans la formation des enseignants, réaliser des documents à destination des enfants, jeunes adultes...

L'Australie, eu égard à sa situation d'État-continent, veut s'assurer que l'information dispensée par l'ACCC couvre bien l'ensemble du territoire, une attention est aussi portée aux petites entreprises. Ainsi, parmi les objectifs opérationnels, on trouve :

◆ s'assurer que le programme vers les communautés rurales et régionales leur permet de bénéficier d'une concurrence et d'un commerce juste ;

◆ donner les moyens aux petites entreprises de traiter d'égal à égal avec les grandes sociétés.

### pour quelle performance ?

Des missions similaires, un consommateur occupant une place centrale dans les dispositifs mis en œuvre, pourtant l'analyse des cibles de résultats met en évidence des approches extrêmement différentes de la performance.

Ainsi, aux États-Unis l'accent est mis sur les actions contre les fraudes les plus importantes par le nombre de personnes concernées, la taille des marchés ou le montant du préjudice.

◆ cibler sur les fraudes les plus significatives en matière de télécommerce ;  
◆ faire profiter les consommateurs de marchés justes impliquant des milliards de dollars de ventes.

Des indicateurs permettent de vérifier que l'on ne s'est pas trompé de cible et que la FTC ne s'éparpille pas dans des actions mineures :

◆ évaluer l'importance des actions de la FTC en matière de pratiques anticoncurrentielles au regard du volume des ventes sur les marchés ; celui-ci doit atteindre 200 milliards de dollars sur la durée du plan stratégique ;

◆ comparer l'impact de ces actions sur les consommateurs au regard des moyens investis sur cette mission ;

◆ montant épargné par les consommateurs suite à l'action de la FTC (400 millions de \$ par an).

## Australie

L'Australie recherche surtout le respect de la législation et sa mise en œuvre volontaire et spontanée (**Compliance**).

Elle en a fait l'un des deux grands objectifs stratégiques : "compliance in the public interest".

Celle-ci se décline en objectifs opérationnels :

- ◆ donner au public des résultats tangibles ;
- ◆ mettre en œuvre divers programmes pour assurer l'application de la loi : éducation, auto-contrôle... ;
- ◆ communiquer sur les activités de l'ACCC :
  - auprès des entreprises pour qu'elles connaissent leurs obligations ;
  - auprès des consommateurs pour qu'ils connaissent leurs droits.

Les actions à mettre en œuvre sont :

- ◆ arrêter rapidement les infractions ;
- ◆ rendre publiques les actions entreprises ;
- ◆ utiliser toutes les technologies pour atteindre et informer les entreprises et les consommateurs sur tout le territoire ;
- ◆ informer les associations patronales et de consommateurs afin qu'elles puissent à leur tour diffuser cette information auprès de leurs membres ;
- ◆ travailler avec d'autres organismes en Australie et à l'étranger.

La réussite sera mesurée par :

- ◆ la capacité d'analyser et de hiérarchiser les plaintes ;
- ◆ la dissuasion des comportements frauduleux ;
- ◆ la réalisation de campagnes d'information touchant réellement les zones rurales, le niveau de la coopération pour le développement de lois pour la protection des consommateurs et des marchés en Australie et au plan international.

## Respecter la législation

Le Royaume-Uni se préoccupe davantage de son rang de classement dans les études internationales parmi les pays de l'OCDE. Ainsi, en matière de renforcement de la concurrence, le facteur clé de succès défini dans le PSA est d'améliorer à l'horizon 2006, son rang de classement en le mettant au même niveau que l'Allemagne et les États-Unis.

En Finlande, l'action de l'Agence de la consommation doit permettre aux citoyens de faire des choix éclairés pour qu'ils trouvent des solutions conformes à leurs besoins dans un contexte de privatisation et d'ouverture à la concurrence d'un certain nombre de services aux personnes. Cela ne doit pas entraîner une

dégradation des services offerts. La démarche finlandaise semble assez éloignée d'un traitement de masse des consommateurs. Cette thématique se retrouve dans le programme sur la politique de consommation et dans les secteurs clés d'action. Par ailleurs, promouvoir un modèle de consommation durable et le commerce éthique sont deux des objectifs de la politique de consommation.

Le domaine de l'éthique est aussi un des quatre secteurs clés d'action de l'Agence de la consommation. Les entreprises sont incitées à mettre en œuvre des principes éthiques et obligées d'en informer les consommateurs.

En faisant une place centrale aux consommateurs, les politiques mises en œuvre dans ces pays témoignent de la recherche de réglementations qui ne passent pas seulement par une réglementation. Ce qui est recherché, ce sont moins les sanctions que le respect volontaire de la loi par l'effet combiné de la dissuasion via l'action de l'administration et le rôle actif de consommateurs conscients de leurs droits.

### Sites sources

Australie : [www.accc.gov.au](http://www.accc.gov.au)

Royaume-Uni : [www.dti.gov.uk](http://www.dti.gov.uk)

États-Unis : [www.ftc.gov](http://www.ftc.gov)

Finlande : [www.ktm.fi/index.phtml](http://www.ktm.fi/index.phtml)

## Entreprises, objectif Croissance

□ Les programmes de soutien aux entreprises de trois pays ont été étudiés : Italie, Canada et États-Unis □ L'objectif stratégique de la croissance est commun □ Les dispositifs de mise en œuvre et la déclinaison des priorités sont spécifiques à chaque contexte national □

En matière économique, la puissance publique n'est pas l'acteur principal des résultats à atteindre. **Le pilotage de ces politiques nécessite donc de s'adapter à une "réalité" sur laquelle on cherche à influer mais que l'on ne peut "diriger"**. Cette spécificité se traduit très concrètement dans les ambitions (les objectifs) des États en matière de soutien et d'aide aux acteurs économiques - les entreprises... Les programmes économiques se déclinent en termes de "**contribution**", "**aide**", "**stimulation**"...

De plus, en matière de programmes économiques, le lien entre les "plans d'actions" et le résultat escompté (croissance, emploi, amélioration de la compétitivité) n'est ni immédiat, ni assuré. La formalisation de l'enchaînement logique qui va de l'objectif à la réalisation revêt donc une importance particulière pour piloter les politiques publiques.

### des objectifs stratégiques identiques

"**Prospérité**", "**croissance**", "**investissement**", "**emploi**", tels sont les termes décrivant les objectifs au niveau gouvernemental. En matière d'interventions économiques, elles sont reprises et déclinées par les ministères concernés. C'est ainsi que l'on retrouve en Italie, aux États-Unis et au Canada, **les mêmes "missions", mais aussi la même "vision"**. Il s'agit d'accroître la compétitivité du pays" (ministère de l'Industrie -Italie) ; de "stimuler l'essor économique" (ministère de l'Industrie - Canada) ; de "promouvoir la création d'emploi et l'amélioration de la qualité de vie des américains en créant les infrastructures nécessaires à la croissance économique" (Department of Commerce - États-Unis).

On retrouve ensuite une déclinaison de ces missions sous la forme d'**objectifs stratégiques** quasi identiques : **le soutien à la recherche (l'innovation) ; la diffusion des nouvelles technologies ; le renforcement des règles visant à garantir un marché équitable (concurrence) ; une politique de stimulation de l'investissement national ou international (investissement) ; une volonté d'accroître le rayonnement de l'économie nationale au-delà des frontières**. Peut-être plus inattendu, dans tous les pays étudiés, on retrouve, au niveau des objectifs stratégiques, l'importance accordée à la dimension de **l'aménagement du territoire** et l'ambition de **rééquilibrer le développement économique** en faveur des zones géographiques et/ou, aux États-Unis et au Canada, de populations spécifiques.

Cela se traduit par la fixation d'objectifs précis :

- ❖ en Italie, l'objectif stratégique N°2 de la Direction générale des aides aux entreprises : "Programme de soutien à l'aménagement du territoire notamment du Sud..." ;
- ❖ au Canada, "l'engagement pour le résultat" du ministère de l'industrie : "accroître l'investissement des PME et des entreprises autochtones - en particulier dans le Nord et les régions rurales de l'Ontario et parmi les autochtones" ;
- ❖ aux États-Unis, un objectif stratégique au niveau du Department of Commerce (Encourager et appuyer la croissance économique et la prospérité de la nation tout entière) ainsi qu'une agence fédérale chargée du développement de l'activité économique des minorités (MBDA) dont la mission est décrite ainsi : "Le MBDA est une agence innovante engagée dans le soutien de l'activité économique des minorités".

### des priorités spécifiques aux contextes nationaux

Au-delà de ces objectifs stratégiques communs, les spécificités nationales conduisent à ce que **le niveau de priorité varie sur certains points particuliers**. Ainsi, en Italie, la simplification des réglementations et leur harmonisation entre différents niveaux de collectivités, constituent des objectifs stratégiques en tant que tels. Aux États-Unis ou au Canada, si ces éléments sont des "engagements" demeurant encore en bonne place dans la déclinaison des objectifs stratégiques, les actions entreprises depuis plusieurs années leur ont ôté leur caractère névralgique.

### Les différences d'approche et de culture entre les États se retrouvent aussi au niveau organisationnel.

- Au Canada, la présentation des objectifs et leur déclinaison sous forme d'engagement de résultats (d'actions) sont dissociées des structures administratives en charge de leur mise en œuvre.

- Aux États-Unis, l'association "objectif" / structure-pilote est plus marquée, ne serait-ce que parce que la culture administrative fait une large place aux agences fédérales dédiées à des programmes spécifiques (cf. le MBDA ou encore l'Economic Development Administration - aides aux entreprises et infrastructures -, dépendantes du Department of Commerce - ministère de l'Économie et de l'Industrie -).

- En Italie, les objectifs se déclinent explicitement par direction au sein du ministère de l'Industrie.

D'objectifs gouvernementaux généraux visant la prospérité et le développement, les politiques publiques en direction des entreprises sont mesurées au travers d'objectifs stratégiques comme l'innovation ou l'investissement.

**L'enchaînement logique allant de l'orientation générale à la mesure des effets des politiques menées en passant par les plans d'action mis en œuvre** a d'autant plus d'importance que l'activité économique évolue en grande partie pour des raisons exogènes à celles-ci. La maîtrise de cet enchaînement ainsi que l'intégration des facteurs exogènes d'évolution constituent donc des exercices particulièrement importants dans les comptes-rendus comme dans le pilotage des dispositifs publics en matière économique.

Au-delà de la diversité des cultures, des appellations ou des formes d'organisations administratives, il existe une très forte similitude des objectifs stratégiques de l'Italie du Canada et des États-Unis. Pourtant, les contextes nationaux entraînent naturellement certaines adaptations des dispositifs publics d'intervention et la définition de priorités spécifiques.

## Canada

### Soutien à l'investissement (Extrait du Rapport sur les plans et les priorités 2004/2005)

**Objectif stratégique** : Promouvoir davantage le Canada comme lieu de prédilection pour l'investissement national et international

Principaux engagements en matière de résultats (PEMR)

**PEMR 4** : accroître l'investissement des PME et des entreprises autochtones

#### Défi à relever

Il faut améliorer la capacité des collectivités et favoriser la création et l'expansion des entreprises, en particulier dans le nord et les régions rurales de l'Ontario et parmi les Autochtones.

#### Priorité

Conseiller les PME et les entreprises autochtones, leur fournir des renseignements commerciaux et leur assurer l'accès au capital, afin qu'elles puissent mieux se préparer à obtenir des investissements et à participer à des partenariats et à des alliances.

#### Plan et résultats prévus

Avec l'aide de commanditaires du secteur privé, poursuivre le programme pilote sur la préparation à l'investissement, qui vise à permettre aux PME de se familiariser davantage avec le domaine de l'investissement, d'ici la fin de l'exercice 2004-2005.

#### Défi à relever

Les PME et les entreprises autochtones continuent d'avoir difficilement accès au capital et au financement ; les entreprises autochtones éprouvent, en outre, de la difficulté à obtenir des capitaux propres

#### Priorité

Continuer d'aider les entreprises autochtones à trouver le capital dont elles ont besoin.

#### Plan et résultats prévus

Par l'entremise du volet Accès au capital de l'Initiative de développement des entreprises autochtones d'Entreprise autochtone Canada (EAC), appuyer la formation, l'achat de réductions d'intérêts et l'amélioration de l'accès aux prêts, autant de mécanismes destinés à mettre le financement à la portée des entreprises autochtones (abc-eac.ic.gc.ca).

Analyser le recul observé en ce qui concerne le recours au programme de la loi sur le financement des petites entreprises du Canada (LFPEC).

Analyser le recul observé en ce qui concerne le recours au programme de la LFPEC et en déterminer la cause.

#### Défi à relever

Il y a peu de capital de risque disponible.

#### Priorité

Accroître les fonds disponibles en vue d'octroyer des prêts de développement et de renforcer la capacité institutionnelle des établissements de crédit contribuant au développement économique des Autochtones.

#### Plan et résultats prévus

Par l'entremise d'EAC, travailler en partenariat avec FedNor, Affaires indiennes et du Nord Canada et d'autres intervenants pour mettre en œuvre un projet pilote sur un fonds autochtone de capital de risque au Québec et dans le Nord de l'Ontario.

□ Le 9 mars s'est tenue au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie une journée organisée sur la Moderfie □ Cette rencontre a permis d'effectuer un bilan d'étape dans la mise en œuvre de la réforme budgétaire □

Organisée par la direction de la Réforme budgétaire, la journée du 9 mars 2004 a réuni au centre Pierre Mendès France, les hauts fonctionnaires des administrations centrale et déconcentrée autour de deux thèmes :

- ◆ le nouveau métier de responsable de programme ;
- ◆ la nouvelle gestion déconcentrée.

### relever les défis majeurs

Lors de cette journée ouverte par Augustin de Romanet, directeur de cabinet d'Alain Lambert, ministre délégué au Budget et à la Réforme budgétaire, Louis Schweitzer, président directeur général de Renault SA, écartant tout scepticisme, a offert aux représentants de l'administration présents la conviction qu'ils peuvent relever les défis qui se présentent à eux, tandis que Gilles Carrez, président de la commission des Finances, faisait part des attentes de l'Assemblée nationale.

### définir les nouveaux rôles et agir

Après un point sur l'actualité du chantier par Frank Mordacq, en particulier sur la nouvelle architecture du budget de l'État en missions, programmes, actions, la première table ronde a montré les différentes façons d'aborder le nouveau rôle de responsable de programme, l'intérêt mais aussi les interrogations soulevées.

Jean Bassères, directeur général de la Comptabilité publique, Pierre-Mathieu Duhamel, directeur du Budget et Jean Bassères, directeur général de la Comptabilité publique sont entrés ensuite dans les actions concrètes de la modernisation de la gestion interne des administrations et ont précisé, le premier la nouvelle organisation comptable, le second les contours de la future procédure budgétaire.

Lors de la deuxième table ronde, des expérimentateurs en région ont témoigné, souvent avec enthousiasme, de l'apport de la globalisation des crédits dans la mise en œuvre des missions qui leur sont confiées.

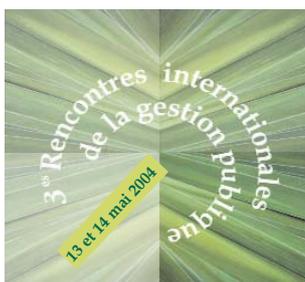
### aller plus vite et plus loin

Alain Lambert, ministre délégué au Budget et à la Réforme budgétaire, en clôture de la journée, a renouvelé sa confiance aux responsables de l'administration et les a incités à continuer plus vite et plus loin dans la mise en œuvre de la réforme.

#### où trouver le dossier ?

[www.vitamin.gouv.fr](http://www.vitamin.gouv.fr)

identifiant : moderfie  
mot de passe : lolf  
thème : moderfie.



# L'utilisateur-citoyen ou le chaînon manquant ?

13 mai 2004

#### Matinée

#### Ouverture des 3es Rencontres internationales

Intervention de Philippe Parini

Intervention de Benoît Chevauchez

#### Recueillir les attentes, mesurer la satisfaction

Belgique - Canada - Irlande - Commission européenne

#### Après-midi

#### S'organiser en fonction de l'utilisateur

Danemark - Royaume-Uni - Suède - Espagne

#### Qualité de Service, satisfaction de l'utilisateur, ... confiance du citoyen

Conclusion de la journée par le professeur Geert Bouckaert

14 mai 2004

#### Matinée

#### Intervention d'Odile Sallard

#### Le "citoyen-utilisateur" acteur du changement

Italie - Irlande - Allemagne - OCDE

avec la participation des associations ADUA et AIDES

#### Clôture des 3es rencontres internationales de la gestion publique