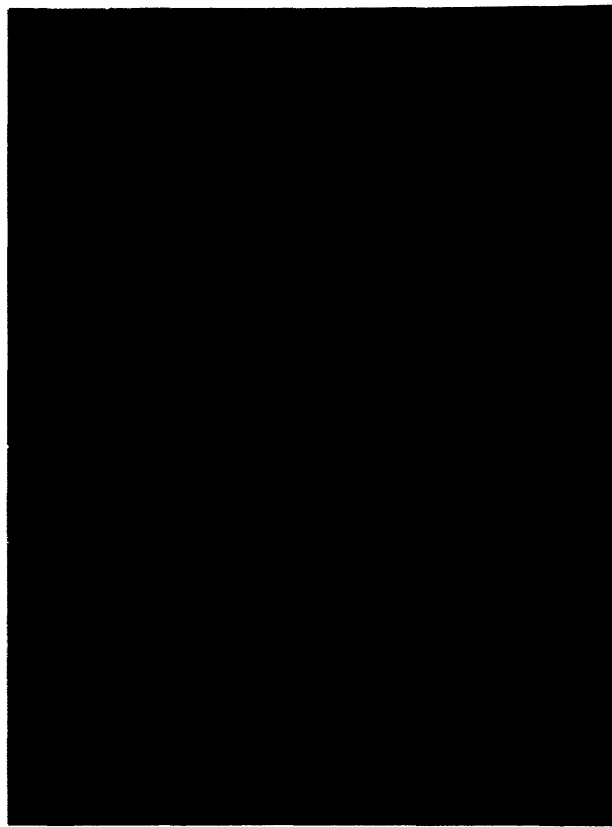


**Informe de actividad sobre la  
reforma del Estado  
en Francia**

**Documento nº 17**

**DOCUMENTOS  
INAP**



**Informe de actividad sobre la  
reforma del Estado  
en Francia**

**Documento nº 17**

## DOCUMENTOS INAP

Nº 17

Octubre, 1998

### Números aparecidos

- |  |   |
|--|---|
| 1.- CRECIMIENTO, COMPETITIVIDAD Y EMPLEO, RETOS Y PISTAS PARA ENTRAR EN EL SIGLO XXI   | 9.- NORMAS DE CONDUCTA EN LA VIDA PÚBLICA.<br>INFORME NOLAN                             |
| 2.- MODERNIZACIÓN Y CAMBIO DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. LA MISIÓN DEL INAP.   | 10.- EL DESARROLLO PARTICIPATIVO Y LA BUENA GESTIÓN DE LOS ASUNTOS PÚBLICOS.            |
| 3.- EL ESTADO ANTE LOS RETOS DE FIN DE SIGLO   | 11.- DOSSIER DE INFORMACIÓN SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO EN FRANCIA.                     |
| 4.- CARTAS DE SERVICIOS PÚBLICOS   | 12.- LA FUNCIÓN PÚBLICA LOCAL Y LA HABILITACIÓN NACIONAL.                               |
| 5.- REFORMA DEL APARATO DEL ESTADO EN BRASIL.  | 13.- DESARROLLO Y FORMACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS EN EL REINO UNIDO.             |
| 6.- INFORME SOBRE CREACIÓN DE RIQUEZA Y COHESIÓN SOCIAL EN UNA SOCIEDAD LIBRE  | 14.-EL RÉGIMEN JURÍDICO DE LA COOPERACIÓN TRANSFRONTERIZA ENTRE ENTIDADES TERRITORIALES |
| 7.- MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EUROPEA.   | 15.- UNA DÉCADA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.  |
| 8.- LA MODERNIZACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO DESDE UNA PERSPECTIVA COMPARATIVA: CONCEPTOS Y MÉTODOS PARA EVALUAR Y PREMIAR LA CALIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO EN LOS PAÍSES DE LA O.C.D.E. | 16.- GOBERNAR CON CRITERIO EMPRESARIAL.   |

Edita:

Ministerio de Administraciones Públicas  
Instituto Nacional de Administración Pública

NIPO: 329-98-001-3

Depósito Legal: m-38846-1995

ISSN: 1135-7649

**INFORME DE ACTIVIDAD SOBRE LA REFORMA DEL  
ESTADO EN FRANCIA**



## PRESENTACIÓN

La tradición francesa de encargar informes sobre los asuntos de Estado a destacadas personalidades, altos funcionarios expertos o intelectuales de las diversas materias, tuvo un cambio de rumbo cuando en 1995, el gobierno creó la Comisaría para la Reforma del Estado, cuya memoria de funcionamiento se presenta a los lectores de Documentos INAP. Con una estructura muy reducida (aproximadamente quince personas) y medios económicos escasos (7 millones de francos en 1997), la Comisaría ha desarrollado una importante actividad, cuyos resultados aún debemos esperar para ver y valorar en su justa medida. No obstante, en función de la documentación existente, con certeza van a contribuir al análisis de los problemas del Estado francés y esperamos que, más tarde, colaboren a su solución.

A pesar de esta escasez de medios, la Comisaría ha contado con la posibilidad de administrar los créditos del Fondo para la Reforma del Estado (F.R.E.) que en cuantía de 46 millones en 1996 y de 112,5 en 1997 y 1998, se han utilizado esencialmente para "mejoras del servicio prestado al usuario" (45,7%) e "instrumentos de gestión" (31,7%), siendo considerablemente menores los créditos destinados a la "reestructuración de los servicios" (4,5%) y a la "formación" (9,0%).

La Comisaría no ha tenido como objetivo fundamental la realización de un nuevo informe sino que su actividad se ha dirigido a "explotar los análisis y las ideas que se derivan de los numerosos trabajos realizados sobre el tema de la Reforma del Estado", así como intentar transformar las reflexiones y las proposiciones correspondientes en acciones para mejorar el funcionamiento de las Instituciones públicas. Desde esta perspectiva, la Comisaría ha trabajado al unísono con los encargados de los diversos ministerios de aspectos relacionados con la reforma del Estado y, en particular, con las autoridades del comité interministerial para la reforma del Estado, en el que, entre otras unidades administrativas, participan la Dirección General de Administración y Función Pública y la Dirección General de Presupuestos.

En 1997, después de las elecciones legislativas, el nuevo gobierno nombró un ministro encargado expresamente de la Reforma del Estado, que continuó buena parte de los programas relacionados con la transformación del Estado y sus organismos públicos, la descentralización administrativa, la modernización de la gestión, el desarrollo de las nuevas tecnologías y el refuerzo de las capacidades estratégicas centrales del Estado. Además, el nuevo equipo introdujo otros aspectos como nuevas orientaciones relacionadas con la evolución de los efectivos de la función pública, la reorganización de los servicios descentralizados y, de forma especial, ha puesto el acento en la concertación, como requisito básico y previo de las actuaciones.

Los seis capítulos de este informe, cuyo interés para nosotros está fuera de toda duda, se refieren a diversos aspectos. Algunas conclusiones serán más difíciles de aplicar como es el caso de las experiencias referidas a la descentralización administrativa

considerada por el actual ministro Zuccarelli como "la primera prioridad del gobierno en materia de Reforma del Estado, pero que por la distribución territorial española en 17 Comunidades Autónomas, buena parte de las experiencias francesas tienen cierta lejanía, aunque en buena medida sus principios inspiradores puedan ser mucho más cercanos: *"instaurar ... relaciones más directas entre el Estado y las colectividades territoriales, acercar la Administración a los ciudadanos y desarrollar la iniciativa y las reponsabilidades de los funcionarios periféricos"*.

El criterio de hacer más rápido el servicio a los ciudadanos se ha logrado, al parecer, en determinados servicios como la entrega casi inmediata (en algunos minutos, denominada por ello *"documentación rapidísima"*) de la documentación del vehículo y la expedición del pasaporte en una hora. Un esfuerzo importante se está realizando, igualmente, en la extensión de la posibilidad de realizar los pagos mediante tarjeta de crédito en los servicios públicos así como en el más original de las "Casas de servicios públicos".

Las **Casas de servicios públicos** suponen *"la mejora del servicio ofrecido al usuario mediante el desarrollo de ventanillas que le dan acceso en un mismo lugar a un cierto número de servicios públicos esenciales"*. La experiencia se ha desarrollado tanto en el medio rural como en barrios urbanos difíciles, estando en funcionamiento en la actualidad 25, y otras 51 en proceso de realización. Una experiencia similar se ha desarrollado en Portugal y, en cierto modo, tiene también cierta cercanía con la integración de los servicios periféricos que se viene realizando en España en los últimos años, aunque en este caso se potencian especialmente los convenios entre diversos entes e instituciones, para la prestación en un mismo lugar de los servicios más usuales de los ciudadanos.

Las Casas de servicios públicos unen a la voluntad de hacer más accesibles los servicios y la voluntad de asegurar la colaboración de las instituciones en la resolución de los asuntos, el decidido propósito de ofrecer a los usuarios una amplia gama de prestaciones, más allá de la acogida y la información. Igualmente, pretenden una atención personalizada hacia las situaciones particulares, como entrega de formularios, ayuda a la cumplimentación y entrega de la documentación, toma de citas con los servicios especializados, entrega de autorizaciones o prestaciones, toma de decisiones simples, etc....

Un **permiso de formación-movilidad** para los funcionarios públicos, establecido en 1997 (Decreto nº 97 - 1043, de 13 de noviembre), permite a los funcionarios que deseen ejercer nuevas funciones gozar de una formación profesional previa a su entrada en un nuevo cuerpo. Durante este permiso, cuya duración máxima es de seis meses, los funcionarios permanecen en servicio activo en sus cuerpos de origen y conservan sus retribuciones íntegras.

En el ámbito de la descentralización, se desarrolla con amplitud la voluntad del Estado francés, presente desde 1992, de continuar el proceso de traslado de muchas decisiones al ámbito periférico *"para mejorar las relaciones con el usuario y el desarrollo*



*de la calidad de las prestaciones".* En este campo tiene interés destacar que las autoridades francesas están decididas a *"dotar a las administraciones de una verdadera capacidad estratégica"*, así como de simplificar la organización de los Ministerios (el Ministerio de Educación ha sido recientemente reorganizado, perdiendo cinco direcciones generales), así como el establecimiento de *programas multianuales de modernización* de los Ministerios, cuya duración será de tres años, y que deberán partir de una reflexión sobre la evolución de las misiones del Estado en sus campos de atribución.

Los asuntos de carácter presupuestario son también objeto de actuación en este momento en Francia, que junto al ya tradicional objetivo de modernizar las prácticas presupuestarias hace especial referencia a la responsabilización de los gestores, introduciendo la figura de la **contractualización**. Este sistema, que consiste en la fijación de un programa plurianual que permite conocer los créditos asignados durante varios años, así como la evolución de sus efectivos y su masa salarial, se establecerá, mediante la firma del documento correspondiente, por los Ministros de Presupuestos y de la Función Pública y de la Reforma del Estado por una parte y el ministro competente por la otra. El sistema, señala el documento, *"permite ubicar al usuario en el centro de las preocupaciones del servicio, ... que los jefes de servicio tengan capacidad de iniciativa"* (puesto que pueden proponer cambios en el personal) y tiene especialmente en cuenta los esfuerzos de buena gestión, ya que permite la transferencia de los créditos no consumidos al ejercicio siguiente, y la posibilidad de que el personal se beneficie de compensaciones, a cambio de las ganancias en resultados obtenidos, siempre basándose en indicadores relacionados con la calidad de las prestaciones realizadas.

La apuesta francesa por las **nuevas tecnologías** es también objeto de referencia extensa, detallando las importantes inversiones realizadas y la extensión de los **sitios** públicos, incluyendo el Banco Interministerial de datos sobre las innovaciones en los servicios públicos que puede consultarse en la red Internet (innovations. gov. fr.).

FVL. octubre, 1998



# **Comisaría para la reforma del Estado**

**Informe de actividad  
1997**

**Servicios del Primer Ministro  
Ministerio de la función pública  
de la reforma del Estado y de la descentralización política  
Marzo 1998**

## Indice

<b>Introducción</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo I. El Estado al servicio del ciudadano</b>	<b>6</b>
Reducir y facilitar las formalidades administrativas	7
Hacer que el servicio público sea más accesible y atento para los usuarios	7
Promover un derecho más estable y más claro	11
<b>Capítulo II. Asegurar la plena participación de los funcionarios en la reforma</b>	<b>14</b>
La función pública como protagonista y objeto de la reforma del Estado	15
Apoyar la reforma basándose en un trámite de concertación renovada	15
Modernizar los instrumentos y los modos de gestión de los recursos humanos	15
Adaptar la formación de los agentes para favorecer la movilidad, mejorar la calidad del servicio y desarrollar una cultura de dirección pública.	17
<b>Capítulo III. Adaptar la administración a la dinámica de la descentralización administrativa</b>	<b>19</b>
Apoyar la vocación de concepción, de guía y de evaluación de las administraciones centrales	20
Poner en funcionamiento la administración de terreno del año 2000	23
<b>Capítulo IV. Renovar la gestión pública</b>	<b>30</b>
Modernizar las prácticas presupuestarias y responsabilizar a los gestores	31
Desarrollar la contractualización	32
Mejorar la gestión del patrimonio del Estado	33
Ejercer mejor las responsabilidades del Estado respecto a las empresas públicas	34
<b>Capítulo V. El servicio público como actor de la sociedad de la información</b>	<b>35</b>
Conectar las administraciones entre ellas	36
Mejorar la difusión de la información administrativa a través de internet	37
Desarrollar los teleprocesos y los teleservicios	39
Continuar la modernización de las grandes aplicaciones de la gestión del Estado	40
Formar y sensibilizar al personal del Estado a las nuevas tecnologías	41
<b>Capítulo VI. Mejorar la representación de Francia en el mundo</b>	<b>42</b>
Reforzar la influencia francesa en la preparación de las decisiones de la Unión Europea	43
Racionalizar la representación del Estado en el extranjero	43
Reformar los dispositivos de cooperación internacional	44
<b>La Comisaría para la reforma del Estado</b>	<b>47</b>
Organización y funcionamiento	48
Organigrama	50
<b>Anejos</b>	
Fondos para la reforma del Estado	52
Principales textos referentes a la reforma del Estado	54

# Introducción

Si 1996 fue principalmente, para la Comisaría para la reforma del Estado, el año de la preparación y experimentación de las reformas que se iban a llevar a cabo, 1997 y el principio de 1998 han sido consagrados a su realización.

Durante este período, el papel de la Comisaría ha sido el de velar por la aplicación de las reformas con las cuales el gobierno y la administración se habían comprometido y de coordinar su aplicación, especialmente cuando estas reformas presentan un carácter interministerial : por ejemplo, es el caso del proyecto de ley sobre los derechos de los ciudadanos en sus relaciones con las administraciones, o del tema sobre «servicios públicos» del programa gubernamental para la entrada de Francia en la sociedad de la información. Además, en 1997, la Comisaría aportó a menudo su consejo y peritaje de «ingeniería administrativa» a las administraciones que lo desearon, en el caso de reformas particularmente complejas. Por último, propuso al gobierno nuevas reformas en función de los objetivos fijados por este último.

Evidentemente, el año 1997 estuvo marcado por un cambio en la mayoría y por la formación de un nuevo gobierno. La nominación de un ministro encargado expresamente de la reforma del Estado ilustró la voluntad del gobierno de conducir esta reforma. La transformación de las relaciones entre el Estado y sus organismos públicos, la descentralización administrativa, la modernización de la gestión, el desarrollo de las nuevas tecnologías y el refuerzo de las capacidades estratégicas centrales del Estado son temas que tienen actualmente tanta importancia como antes.

En contrapartida, se han establecido nuevas orientaciones en lo que respecta, por ejemplo, a la evolución de los efectivos de la función pública o a la reorganización de los servicios del Estado descentralizados administrativamente. En último lugar, y previo a toda reforma, el gobierno ha querido poner de antemano el acento en la concertación.

El ministro de la función pública, de la reforma del Estado y de la descentralización política presentó en el consejo de ministros del 5 de noviembre de 1997 las orientaciones de la reforma del Estado. Sobre estas bases ratificadas y precisadas durante el comité interministerial para la reforma del Estado del 26 de febrero de 1998, la Comisaría para la reforma del Estado prosiguió sus trabajos.

Este informe presenta de manera detallada las reformas en curso y también las principales perspectivas para el año 1998. Por lo tanto, en esta introducción, quiero simplemente insistir en algunos rasgos destacados.

Las reformas han sido concebidas con el objeto de luchar contra las principales debilidades de nuestro sistema administrativo, a saber : la complejidad, la centralización y la opacidad.

- La simplificación de las relaciones entre el Estado y el público ha pasado ahora de ser un tema de conversación a una realidad palpable. Las administraciones comprenden la necesidad de hacer que su complejidad ya no sea resentida por los ciudadanos : en este informe se dan numerosos ejemplos concretos de supresión, simplificación o aceleración de procedimientos. El proyecto de ley en trámite aportará nuevas e importantes

mejoras. Se simplificará también el derecho aplicable mediante la generalización del estudio de impacto que acompaña cada nuevo proyecto de ley y mediante la codificación exhaustiva y acelerada de los textos existentes.

- La distinción, en el seno del Estado, del ejercicio de las misiones de regulación confiadas a las administraciones centrales (prospectiva estratégica, orientaciones generales de políticas públicas, evaluación de estas últimas, legislación) y del de misiones operacionales, es la condición necesaria pero no suficiente para que el Estado asegure mejor cada una de estas dos series de misiones complementarias. Esta distinción se facilita mediante los decretos del 9 de mayo de 1997 que fija el marco de los servicios de competencia nacional. Además, se van estableciendo progresivamente relaciones contractuales entre los servicios centrales y los operacionales, permitiendo fijar claramente las misiones, los objetivos, los medios y los resultados esperados de estos últimos.

Sin embargo, esta distinción es también la condición de una verdadera delegación de responsabilidades operacionales en el seno del Estado. Al respecto, el año 1997 quedará marcado por la aplicación del decreto del 15 de enero de 1997 por el conjunto de las administraciones: a contar del 1ero. de enero de 1998, 26 decretos aparecidos en el *Diario Oficial* del 27 de diciembre de 1997 cambiaron el poder de tomar decisiones administrativas individuales desde París hacia las autoridades locales del Estado. De esta manera, la lucha contra la centralización iniciada en 1982 superó una nueva y decisiva etapa. A partir de ese momento, las tres cuartas partes de los procedimientos de de-

cisión pública pasaron a ser competencia de las autoridades locales. El año 1998 estará marcado por el desarrollo de la descentralización administrativa de las decisiones financieras.

- Finalmente, el desarrollo de la transparencia se impone a todos los niveles. A menudo, nuestra administración confunde la discreción con el secreto. Esta opacidad, en el interior mismo del Estado, reduce la eficacia del trabajo de los servicios. Sin embargo, también hace pensar a la opinión pública que se le ocultan cosas. Por consiguiente, la transparencia es un punto fuerte de la reforma del Estado: transparencia de las organizaciones y de los medios afectados a los diferentes servicios del Estado, transparencia de los resultados de las políticas públicas, transparencia de las cuentas de los organismos públicos, transparencia en el acceso a las reglas de derecho y a los documentos administrativos, y por último, transparencia de las remuneraciones públicas.

He aquí, de forma sucinta, los grandes rasgos de los temas en curso. Adaptándose, el Estado puede asegurar plenamente su papel al servicio de la modernización del país, en un contexto mundial cada vez más exigente. De esta manera, siendo un gran protagonista de la entrada de Francia en la sociedad de la información, contribuye a mantener a nuestro país en el grupo de vanguardia de las naciones más importantes del mundo.

La reforma es la tarea de todos. Las discusiones en terreno en los servicios permitirán hacer el balance de los avances y abrir nuevas pistas. Gracias a la escucha, tanto de sus agentes como de los ciudadanos, el Estado podrá reformarse con la concertación y la cohesión, contribuyendo así a diseñar relaciones

sociales renovadas.

\*

\* \*

Creada en 1995 por tres años, la Comisaría para la reforma del Estado ha realizado la misión de impulso que le había sido encomendada. De esta manera, contribuyó ampliamente a relanzar la reforma del Estado, sensibilizando a sus interlocutores frente a los desafíos de ésta y alimentando y animando un amplio trabajo interministerial. Esta reforma, elemento estratégico para Fran-

cia en los años venideros, ha sido percibida por todos como algo de imperiosa necesidad y, por lo tanto, se proseguirá gracias a la iniciativa y al esfuerzo compartido del conjunto de las administraciones. Al igual que hoy, exigirá conciliar el respeto de los valores del servicio público y la necesidad de adaptar profundamente nuestro país al nuevo juego económico y social mundial.

**Jean-Ludovic Silicani**

Comisario para la reforma del Estado

## **El Estado al servicio del ciudadano**

La administración debe responder mejor a la petición de transparencia, de simpleza y de eficacia que le solicita legítimamente la sociedad. Ello supone formalidades administrativas menos largas y menos numerosas, un servicio público más accesible y más cuidadoso con respecto a los ciudadanos y un derecho más estable y claro. Estas prioridades ya se han traducido en numerosas mejoras concretas y constituyen el núcleo del proyecto de ley sobre los derechos de los ciudadanos en sus relaciones con las administraciones (DCRA).



## **Reducir y facilitar las formalidades administrativas**

En esta materia, la Comisaría para la reforma del Estado ha llevado su esfuerzo hacia los **regímenes de autorización administrativa previa**. Después de un profundo trabajo que permitió identificar alrededor de 4000 regímenes de este tipo, se decidió, en conjunto con los ministerios concernidos, ya sea la supresión pura y simple de algunos de ellos (visa de exportación, tarjeta VRP (viajante representante corredor), autorización de creación de oficinas de turismo, por ejemplo), o bien su transformación en régimen de simple declaración o en régimen de autorización tácita en caso de silencio de la administración. Diversas medidas, y en particular, el decreto del 21 de mayo de 1997, han permitido poner en marcha un primer paso de simplificación que afecta a unos 300 regímenes de nivel reglamentario. En los próximos meses, este total se elevará a unos 450 con las nuevas medidas de simplificación.

Asimismo, el esfuerzo de simplificación está enfocado a ciertos **regímenes de declaración**, estén éstos relacionados con las empresas o con los particulares.

En lo que respecta a las empresas, hay varios regímenes de declaración única (contratación, cotizaciones sociales...) que están actualmente en vías de experimentación, especialmente a partir de trabajos realizados en el seno de la Comisión de simplificación de las formalidades administrativas. Por otro lado, el gobierno ha decidido, a partir de las proposiciones de simplificación hechas por el Sr. Dominique Baert, diputado del Norte, considerar unas cuarenta medidas que se están aplicando progresivamente desde principios de 1998. Estas medidas responden a cuatro objetivos : poder crear su empresa en 24 horas, mejorar el acceso de las Pymes a los mercados públicos, facilitar las obligaciones contables, fiscales y estadísticas de las Pymes y mejorar la gestión del empleo.

Para los particulares los decretos del 18 de septiembre de 1997, por ejemplo, simplificaron las formalidades del estado civil y facilitaron la obtención de los documentos del estado civil. La misma preocupación de simplificación

ha conducido al ministerio de la reforma del Estado al estudio, a partir de proposiciones presentadas por el ministerio encargado del Correo, de la posibilidad de experimentar en el departamento del Norte (Lille), un dispositivo de declaración único de cambio de dirección. El objetivo es que, a partir de un simple formulario relleno, en cualquier oficina de Correos, por los usuarios que deseen, en papel o directamente en la red de internet, Correos se encargue de transmitir la nueva dirección a todas las administraciones concernidas : organismos sociales (organismo de ayudas familiares, seguro de vejez y mutual médica...), servicio de documentación del coche, servicio de impuestos, etc.

## **Hacer que el servicio público sea más accesible y atento para los usuarios**

Para cumplir eficazmente sus misiones, el Estado debe aproximarse al ciudadano. Esto significa un mejor acceso a los servicios públicos y una toma de responsabilidad global y simplificada de las dificultades de las personas o de las empresas a la vez, así como una mayor atención a los derechos de los ciudadanos y un compromiso permanente en favor de la calidad.

### *Un servicio público más accesible para los usuarios*

En primer lugar, las administraciones se esfuerzan por responder a la solicitud, expresada a veces por los usuarios, de una mayor **rapidez del servicio público**. Así, en el ámbito del programa «titres-express», los pasaportes o la documentación del coche, por ejemplo, se pueden obtener en menos de una hora. En alrededor de cincuenta prefecturas y subprefecturas se han instalado, en 1997, puestos interactivos que otorgan los certificados de “no-fianza” para los vehículos y que evitan todo tipo de espera en las ventanillas.(ver esquema pág.siguiente)

Asimismo, el usuario aprovechará la **modernización de los medios de pago**. Las dificultades que obstaculizaban aún el pago mediante tarjeta bancaria de sumas que necesitaban un desplazamiento de los usuarios, han sido suprimidas y varias centenas de lugares-piloto están equipadas con los terminales necesarios,

ya sea en la red de las prefecturas y subprefecturas, en la de los impuestos o en la del tesoro público. (ver cuadro adjunto).

El proyecto de ley DCRA prevé, además, que en caso de envío por correspondencia, los documentos o los pagos remitidos como último plazo en la fecha límite prevista por los tex-

tos, serán, desde ahora en adelante, considerados sistemáticamente como habiendo respetado esa fecha. Para ello, el sello de correos constituirá la prueba de fé. Esta disposición debería limitar los problemas que sufren actualmente los deudores de las cotizaciones sociales depositadas en los "URSSAF" (Unión Regional de la Seguridad Social y del Subsidio Familiar).

---

## **Un servicio público más expedito**

### **La operación «documentación-rapidísima» en las prefecturas**

El Ministerio del Interior realiza procedimientos de entrega acelerada de documentación. La documentación del vehículo y los pasaportes pueden obtenerse actualmente en tiempo real (menos de una hora) en muchos establecimientos. Estas realizaciones, hechas posible gracias a un trabajo interno sobre los procesos y las relaciones informáticas, contribuyen a la calidad del servicio rendido.

De esta manera, la conexión al fichero nacional de las matriculaciones ha permitido llevar a cabo una entrega casi inmediata (en algunos minutos) de la documentación del coche en todas las prefecturas y en 120 subprefecturas (es decir, 220 luga-

res).

En cuanto al pasaporte, éste se otorga en menos de una hora en diecinueve prefecturas (en París, en los ayuntamientos de los veinte distritos).

Estas experiencias van a veces de la mano con el equipamiento de terminales de pago electrónico.

En las prefecturas de la Somme y de Corrèze, por ejemplo, se puede obtener también en una ventanilla única, el pasaporte en menos de una hora y pagar los gastos correspondientes (sello fiscal otorgado en el lugar mismo) con tarjeta bancaria.

### **El desarrollo del pago mediante tarjeta bancaria en los servicios públicos**

Siguiendo la proposición del Defensor del Pueblo, el gobierno ha iniciado un amplio programa de equipamiento de las administraciones en terminales electrónicos de pago, para facilitar el pago mediante tarjeta bancaria de sumas que necesitan un desplazamiento de los usuarios.

El fondo para la reforma del Estado ha contribuido en 1996 y 1997 a la financiación de los gastos del primer equipamiento en terminales, así como a la adaptación de los logísticos contables de las administraciones de rentas en la red de las prefecturas, en la de la contabilidad pública y en la de la dirección general de impuestos. Para estas tres redes, el estado de disponibilidad al 31 de diciembre de 1997 era el siguiente:

- recaudación de impuestos y débitos de estanco (viñetas de automóviles y sellos fiscales) : 717 lugares equipados;
- puestos contables y tesorerías generales

(multas y sellos fiscales) : 107 lugares equipados;

- prefecturas y subprefecturas (documentación del coche, permisos de conducir, sellos fiscales) : 25 lugares equipados.

El balance efectuado a partir de estos 850 lugares en funcionamiento es muy positivo, especialmente desde el punto de vista de la satisfacción de los usuarios. Por esta razón, este dispositivo debería extenderse progresivamente no solamente al conjunto de los lugares de estas tres redes, sino que también a los otros servicios del Estado, especialmente a las jurisdicciones, los consulados y los establecimientos de enseñanza superior. Estos últimos ya han comenzado a equiparse. El gobierno tiene por objetivo terminar el equipamiento de los lugares que lo justifican, teniendo en cuenta las necesidades

### *Hacerse cargo de las dificultades de los usuarios de una manera global y simplificada*

Esta responsabilidad pasa primero por el desarrollo de la cooperación entre los servicios con los cuales el usuario está en contacto para resolver una dificultad. Esta cooperación se facilitará mediante el uso de nuevas tecnologías de la información, y especialmente mediante la conexión entre ellas de las administraciones (ver capítulo V, pág. 36). Esta permitirá al usuario beneficiar de un seguimiento coordinado de cada uno de los servicios que debe examinar su situación.

Ya se han llevado a cabo varias experiencias de cooperación. Así, por ejemplo, la "ANPE" (INEM) y la "UNEDIC" (Unión Nacional de Agencias de Indemnización del Paro) concluyeron en 1997 un protocolo destinado a armonizar y mejorar la acogida y el seguimiento de los solicitantes de empleo (repartición de los datos entre los organismos, procedimientos de tratamiento concertado, eliminación de dobles). Próximamente se concertarán otras experiencias. En materia fiscal, una mayor coordinación entre los servicios encargados de determinar la base tributaria y los de recaudación del Ministerio de Economía y Finanzas permitirá un mejor seguimiento de los documentos de los contribuyentes. En materia judicial, el tratamiento de las investigaciones y la información sobre el desarrollo de los procesos podrían mejorarse mediante una ventanilla única de escribanía común a los tribunales de instancia y gran instancia que pertenezcan a una misma Audiencia territorial.

Asimismo, la mejora del servicio ofrecido al usuario pasa por el desarrollo de ventanillas que le dan acceso, en un mismo lugar, a un cierto número de servicios públicos esenciales. En los últimos años, se han realizado diversas experiencias, ya sea en lugares públicos del medio rural e incluso en plataformas de servicios públicos en barrios urbanos difíciles. Considerando el balance positivo de estas experiencias, el proyecto "DCRA" otorga un marco jurídico que permite implantar o desarrollar estas estructuras, bajo el nombre de

«casas de servicios públicos» (ver cuadro pág. 10), creadas ya sea por simple convención entre los servicios públicos concernidos o por la constitución de un grupo de interés público. Entre 1996 y 1997, se financiaron 76 proyectos de casas de servicios públicos. A fines de 1997, 25 estaban funcionando, 26 en vías de realización y el resto siendo estudiadas respecto a su viabilidad.

A los agentes empleados en las casas de los servicios públicos, básicamente voluntarios, se les forma para la atención y orientación de los usuarios. En algunos casos, estos agentes pueden otorgar documentación o prestaciones y tratar directamente las solicitudes más simples. Para las peticiones que supongan un tratamiento más profundo, ayudarán al usuario en la constitución de sus documentos y en los trámites con las administraciones competentes (toma de citas, por ejemplo).

### *Un servicio público más atento a los derechos de los ciudadanos*

En primer lugar, la administración debe velar escrupulosamente por el respeto a los derechos de que disponen los ciudadanos. Al respecto, desde el 1.º de enero de 1997, se ha puesto en marcha un dispositivo de **pago acelerado de las sumas debidas por el Estado** en el conjunto de los departamentos. La circular del Primer Ministro del 6 de noviembre de 1996, prevé las modalidades según las cuales, en caso de no pago en los plazos normales, se puede obtener el pago en un plazo de quince días después de la reclamación.

El proyecto de ley DCRA prevé, además, nuevas obligaciones para las administraciones con respecto a los ciudadanos.

De esta manera, el régimen de decisiones administrativas será objeto de modificaciones importantes. Estas están enfocadas, en primer lugar, a garantizar un **tratamiento rápido de las solicitudes** de los usuarios. El proyecto de ley prevé, por un lado, que las administraciones tendrán la obligación de dar acuse de recibo de las peticiones que reciban y de transmitir ellas mismas las peticiones mal dirigidas a

las autoridades competentes. Por otro lado, establece en dos meses el plazo impartido a los servicios para pronunciarse. Asimismo, favorece el desarrollo de los casos en los cuales el silencio de la administración, pasado este plazo de dos meses, será considerado como un acuerdo tácito. Por último, el proyecto está enfocado a desarrollar los **procesos contradictorios** antes de las decisiones públicas: por una

parte, la administración no podrá tomar según su propia iniciativa una decisión negativa hasta haber recogido las observaciones del interesado; por otra parte, la construcción de una obra pública deberá estar precedida por la consulta a las personas concernidas cuando ésta ya no esté prevista en los textos legislativos y reglamentarios.

---

### **Las casas de servicios públicos**

*Para responder mejor a los deseos de los ciudadanos que esperan del Estado y del conjunto de servicios públicos una mayor proximidad, un acceso más fácil y más polivalente, se han creado servicios públicos de proximidad, en el ámbito de la política de fomento del territorio y de la política de la ciudad, bajo la forma de lugares públicos en el medio rural ( en el que se ha comprobado a veces que las implantaciones administrativas son débiles) y de plataformas de servicios públicos en los barrios difíciles (en los cuales los servicios públicos no están muy presentes o son de difícil acceso a pesar de que contribuyen a la lucha contra la exclusión). Así, se han puesto en marcha más de sesenta centros públicos, mientras que alrededor de cincuenta plataformas han sido financiadas en el contexto de la política de la ciudad. Actualmente, es posible ir aún más lejos, mediante la creación de servicios públicos polivalentes de proximidad, allí donde las necesidades de los ciudadanos lo justifican, y que podrán instalarse bajo el nombre de «casas de servicios públicos». El objetivo que se persigue es triple:*

- Permitir a los usuarios el acceso desde un lugar único a un gran número de servicios públicos de diferente naturaleza (servicios pertenecientes al Estado o a las colectividades locales, organismos de seguridad social, servicios públicos industriales y comerciales, asociaciones encargadas de una misión de servicio público); la «ventanilla única» puede funcionar también gracias a la utilización de las nuevas tecnologías de la información (videoconferencia, Internet, red interadministraciones, teletrabajo).

- Asegurar una mayor polivalencia en la resolución de las dificultades y trámites

*administrativos de los usuarios, mediante la unión de los medios y la cooperación entre los servicios. La toma de esta responsabilidad se verá facilitada por el desarrollo progresivo de las asociaciones entre los servicios concernidos y el recurso a las nuevas tecnologías de comunicación (teleprocesos, por ejemplo).*

- Ofrecer a los usuarios una amplia gama de prestaciones, que vaya más allá de la acogida y de la información y que proponga, en la medida de lo posible, una atención personalizada hacia las situaciones particulares (entrega de formularios, ayuda a la constitución y a la transmisión de la documentación, toma de citas con los servicios especializados, entrega de autorizaciones y de prestaciones, toma de decisiones simples). Los agentes de las casas de servicios públicos gozarán dentro de esta perspectiva de una formación específica.

*Las realizaciones son variadas. He aquí algunos ejemplos :*

- **En Jussey**, la casa de servicios públicos acoge las permanencias de los diferentes servicios de Haute-Saône : organismos sociales (organismos de subsidios familiares, seguridad social, mutual social agrícola), servicios de empleo ("ANPE", misión local), servicios fiscales y prefecturales y la Inspección académica. Una asociación con la "SNCF" (RENFE) está en proceso de elaboración. Por otra parte, en materia de empleo, los usuarios pueden dialogar con un interlocutor de la "ANPE" situado en la capital del departamento que presenta las ofertas de empleo disponibles mediante el terminal instalado en el lugar.

• *En Amiens (Somme)*, las estructuras creadas en tres puntos distintos de zonas urbanas sensibles bajo el nombre de «servicios públicos de barrios» han enfocado sus servicios hacia los problemas sociales y de alojamiento de las poblaciones concernidas. Se presta una ayuda jurídica a las familias. El papel que desempeñan estas estructuras está próximo a una mediación social (problemas administrativos específicos de los extranjeros, ayuda social, alfabetización, papel de escribano público).

• *En Saint-Girons (Ariège)* la casa de servicios públicos instalada en la subprefectura ofrece los servicios del Estado (documentación del coche), pero incluye también las de las cámaras de comercio y de industria, de las cámaras de artesanos (problemas de empleo), del delegado del Defensor del Pueblo, del sindicato de aguas así como diversos servicios sociales.

Del mismo modo, se favorecerá la **transparencia** eliminando el anonimato de los agentes: el proyecto prevé otorgar un valor legislativo y generalizar, en todas las administraciones públicas, la obligación de mencionar de manera legible el nombre y cargo de las personas que firman las decisiones administrativas, así como el nombre del agente encargado de la documentación. Esta transparencia se va a lograr también a través de la obligación de publicar anualmente las cuentas que tendrán las entidades públicas o privadas, encargadas de una misión de servicio público, o aquéllas cuyo presupuesto esté subvencionado de manera importante. Por último, la armonización de las disposiciones de las leyes del 6 de enero de 1978 (informática y libertades), del 17 de julio de 1978 (acceso a los documentos administrativos) y del 3 de enero de 1979 (archivos) permitirá asegurar, en mejores condiciones, el respeto del derecho de acceso, por parte de los ciudadanos, a los documentos administrativos y facilitar la consulta de los archivos públicos.

El proyecto de ley "DCRA" contempla también el hecho de favorecer la búsqueda de **soluciones no contenciosas** a las dificultades que pueden tener los ciudadanos en sus relaciones con las administraciones públicas. Para ello, prevé reforzar los poderes del Defensor del Pueblo dándole la facultad de investigar temas de reforma independientemente de toda reclamación. Consagrando la existencia de delegados departamentales del Defensor del Pueblo en todo el territorio, la ley favorecerá el desarrollo de la mediación local. Además, la búsqueda de soluciones no contenciosas podrá beneficiar de un desarrollo del recurso a la transacción, cuyas modalidades están actualmente en estudio.

### *Un servicio público comprometido con la calidad de los trámites*

La atención puesta sobre los derechos de los ciudadanos debe acompañarse de la voluntad de eliminar las disfunciones que afectan la relación de éstos últimos con los servicios públicos, ya sea en lo que se refiere a las imperfecciones de la acogida, a los plazos de espera o a los horarios de apertura poco cómodos, por ejemplo.

El éxito que ha coronado la acción de ciertos establecimientos públicos importantes para definir normas de calidad y formular compromisos respecto a los usuarios ("EDF-GDF", Servicio de electricidad y gas, por ejemplo) demuestra el interés de los servicios públicos por comprometerse a un trámite de calidad. A estos efectos, la Comisaría para la reforma del Estado publicó, en marzo de 1997, una guía titulada: «Desarrollar la calidad del servicio», que presenta, desde una óptica operacional, los principios y la metodología de los trámites de calidad en los servicios públicos (ver cuadro pág. 12). De esta manera, cada red importante de servicios en contacto con el público podrá dotarse de una carta de calidad destinada a ser difundida en los servicios y entre el público. En los servicios descentralizados administrativamente de los Ministerios de Fomento y Agricultura, se está elaborando una carta de calidad en materia de servicios a las colectividades territoriales.

### **Promover un derecho más estable y más claro**

La inflación de las normas, que acarrea como consecuencia la opacidad y la inestabili-

dad del derecho, no sólo afecta en definitiva la eficacia de nuestro sistema jurídico, sino que además, el buen funcionamiento de la democracia. Por lo tanto, es conveniente restaurar las condiciones que permitan al refrán, según el cual «nadie debe ignorar la ley», encontrar, a la vez, su sentido y su fuerza.

La primera de estas condiciones es velar por la estabilidad del derecho : un texto que envejece bien gana en inteligibilidad y en legitimidad. Esta estabilidad proviene, en primer lugar, del cuidado de legislar o de reglamentar sólo cuando es necesario, en función de un conocimiento profundo del problema abordado y de una evaluación seria de las respuestas que conviene aportar. A título experimental, desde

1996, los proyectos de ley y los proyectos de decreto en Consejo de Estado se acompañan con un estudio de impacto, destinado a aclarar al legislador o al gobierno sobre los efectos jurídicos, sociales, económicos y financieros del texto propuesto para su aprobación y especialmente sobre las consecuencias en términos de empleo y de simplificación administrativa. Respecto a las enseñanzas de esta experimentación, el Primer Ministro acaba de redefinir, mediante la circular del 26 de enero de 1998, las exigencias relativas a la elaboración, al contenido y a la presentación de los estudios de impacto que constituyen una evaluación a priori de los efectos de la ley o del reglamento cuya adopción se está considerando.

---

### **Los trámites de calidad en la administración**

*Para desarrollar la calidad de sus diferentes redes, las administraciones aplican varios tipos de trámites.*

#### **Las cartas de calidad**

*Estas pueden referirse a la acogida de los usuarios; es el caso de la carta de los servicios económicos y financieros de Franche-Comté. Pueden tener un alcance más amplio y concernir al conjunto del «estatuto» de una u otra categoría de usuarios; por ejemplo, la «carta del paciente», cuya nueva versión fue elaborada en 1995 para todos los hospitales públicos.*

#### **Los compromisos de servicio**

*Este tipo de compromisos tuvo un desarrollo significativo en los servicios públicos industriales y comerciales (como la «garantía de los servicios» EDF-GDF (Servicios de Electricidad y Gas), desde 1994), pero también se ha realizado en servicios públicos administrativos (caja nacional de seguros de vejez, por ejemplo).*

*Los servicios del Ministerio de Obras Públicas y de Fomento han realizado acciones tendientes a conocer mejor las necesidades y esperas de los beneficiarios de esos servicios.*

*De esta manera, desde 1995, la dirección*

*de caminos ha llevado a cabo una operación a título experimental. Titulada «¿Contento, o no?», que ponía a disposición del público cartas-respuestas «T» a lo largo de las rutas nacionales, en los comercios y los servicios, a las cuales las "DDE" (Direcciones Departamentales de Obras Públicas) se comprometían a responder en un plazo dado. Esta fórmula permite captar más de cerca la realidad de los problemas locales de circulación o de mantenimiento y su percepción por parte de los usuarios de las rutas. Además, a principios de 1997 y con el fin de incitar a los servicios a poner en práctica los dispositivos de escucha de los usuarios, ese ministerio ha puesto en práctica una guía metodológica en la cual se explican dos tipos de trámites; uno sobre la dirección de la concertación y el otro sobre la realización de encuestas de satisfacción y la explotación eficaz de sus resultados.*

#### **Los Indicadores de calidad**

*Este instrumento puede utilizarse en el ámbito de los trámites precedentes cuando se trata de medir la satisfacción de los usuarios y la calidad del servicio prestado. Además, se puede apreciar la calidad de los procesos y de las prestaciones según las normas o las referencias preestablecidas (seguro-calidad, certificación por un organismo externo al servicio, utilización de normas EN o ISO...).*

La segunda condición de una mayor inteligibilidad del derecho es de velar por el buen ordenamiento de los textos existentes. El programa general de codificación impuesto por la comisión superior de codificación en diciembre de 1995, al cual la ley "DCRA" prevé otorgar una base legislativa, tiene como objetivo sustituir, desde ahora hasta principios del siglo próximo, unos cincuenta códigos a las alrededor de 8000 leyes y 80000 decretos actualmente en vigor. Antes del 31 de diciembre de 1999, se realizarán el código de la función pública y el código de la administración. Este considerable trabajo, que ha justificado un crecimiento sustancial de los medios de la comisión de codificación, se llevará a cabo sin cambio del derecho. Sin embargo, posteriormente, facilitará la simplificación de los conjuntos constituidos de esta forma aprovechando para ello los trabajos de la oficina parlamentaria de evaluación de la legislación creada en 1996.

Por último, el derecho debe responder a una exigencia de accesibilidad. Por una parte, en lo que se refiere a su formulación en sí, es importante que sea inmediatamente inteligible para el ciudadano. Por lo tanto, se recomienda que en el caso de cualquier modificación legislativa o reglamentaria se difunda una versión del nuevo texto, haciendo aparecer las modificaciones con el texto anterior. Por otra parte, los textos de derecho francés y también las normas comunitarias, así como la jurisprudencia que explicita el alcance de unos y otros, tienen que poder consultarse fácilmente por el ciudadano. Gracias a las nuevas tecnologías, esto será posible rápidamente. (ver capítulo V, pág 37).

## **Asegurar la plena participación de los funcionarios en la reforma**

Los funcionarios, a todos los niveles de la administración, son los primeros protagonistas de la reforma. Esta supone, en primer término, comprometerse con ellos a escucharles, informarles, a concertarse con ellos y a movilizarles. Asimismo, conlleva una renovación de los instrumentos y los modos de gestión de los recursos humanos del Estado. Por último, implica una adaptación de la formación de los agentes, con el objeto de favorecer su movilidad y de enriquecer su carrera profesional, mejorar la calidad del servicio y desarrollar, especialmente en el ámbito de los altos funcionarios, una verdadera cultura de dirección pública.



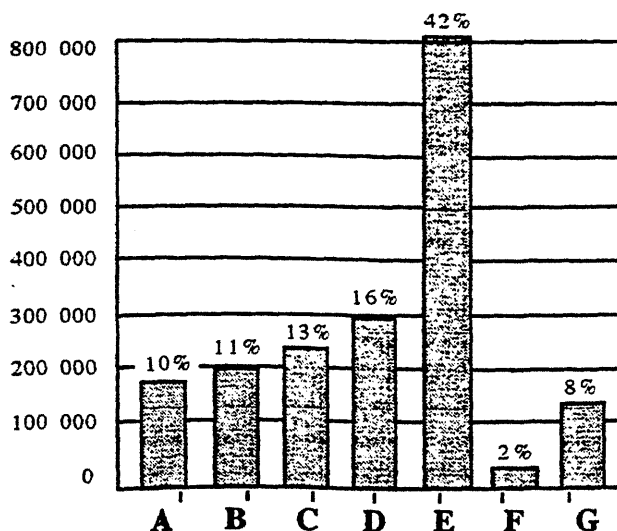
## La función pública como protagonista y objeto de la reforma del Estado

El sector público cuenta con alrededor de 6,2 millones de agentes : a los 4,3 millones de agentes de la función pública propiamente dicha se agregan 1,6 millones de agentes empleados en las empresas y establecimientos públicos y 220 000 agentes empleados en los organismos de la seguridad social. Así, el sector público reagrupa cerca del 25% de la población activa francesa.

De los 4,3 millones de agentes con que cuenta la función pública, 2,2 millones pertenecen al Estado ( de los cuales 1 900 000 funcionarios titulares), 1,3 millones trabajan para las colectividades locales y 0,8 millones para los hospitales.

En el seno de la función pública civil del Estado (1,6 millones), los funcionarios titulares de categoría A son 660 000 ( es decir, el 41% de los efectivos), los funcionarios de categoría B 430 000 (es decir, el 26% de los efectivos) y los funcionarios de categoría C o D 510 000 (es decir, el 33% del total).

### La repartición de los agentes titulares del Estado por importancia de funciones



- A Administración técnica (p.ej. puentes y caminos)
- B Administración especializada (financiera, social)
- C Administración general
- D Función militar
- E Función de enseñanza
- F Justicia
- G Policía

Las dimensiones mismas de la función pública y su importancia en cada sector de la sociedad francesa, la dejan desde el principio en el centro de la reforma del Estado.

### Apoyar la reforma basándose en un trámite de concertación renovada

La concertación con los funcionarios sobre las grandes etapas de la reforma del Estado se ha iniciado, en primer lugar, con las organizaciones sindicales representativas en el plano nacional y en el ámbito de las instancias de consultación y de representación existentes a nivel nacional, especialmente con los comités técnicos ministeriales, el consejo superior de la función pública del Estado y la comisión de modernización adjunta a este consejo.

A esta concertación institucional se agregan los debates organizados , a escala nacional o a escala local, con los funcionarios mismos. A escala nacional, varios ministerios han reunido a los responsables de sus servicios descentralizados y se han asociado a representantes de la Comisaría para la reforma del Estado afin de abordar los diversos aspectos de las reformas en curso. A escala local, y con ocasión de las misiones de escucha y de información organizadas en varias regiones y departamentos en 1996 y 1997, los miembros del Comisariado han presentado las principales orientaciones de estas reformas y obtenido de sus interlocutores opiniones y sugerencias que han permitido precisar y adaptar ciertos proyectos.

El gobierno ha querido que este diálogo con los funcionarios tome una nueva amplitud. Por ello, éstos últimos serán considerados sistemáticamente en las reflexiones en curso, por ejemplo, en materia de modernización de los servicios descentralizados administrativamente (ver capítulo III, pág. 23). Su contribución será requerida en todas las etapas, para que puedan participar en la elaboración de los diagnósticos, alimentar las proposiciones que serán hechas, y apreciar las modalidades de aplicación de las reformas así como sus resultados.

### Modernizar los instrumentos y los modos de gestión de los recursos humanos

La renovación de la gestión de los recursos

humanos pasa, en primer lugar, por el aumento de las responsabilidades de los agentes, lo que llama a una verdadera transparencia y a reglas del juego muy claras.

Con el objetivo de promover el principio del reconocimiento del mérito y de mejorar la gestión de las carreras, **la notación y la evaluación individual** de los agentes de la función pública del Estado serán reformadas en 1998 en concertación con los representantes de los funcionarios. Esta reforma impondrá mayor claridad en la definición de los objetivos y en la apreciación de los resultados de cada agente, que serán objeto de reuniones de evaluación periódicas entre éste y sus superiores jerárquicos. Este procedimiento facilitará la identificación de las necesidades de formación del agente y sus elecciones de orientación profesional.

La responsabilización de los agentes implica, además de la reforma de evaluación, una **transparencia de los regímenes de remuneraciones** que permita considerar los esfuerzos solicitados a cada uno y recompensar la eficacia de los funcionarios de mayor calidad. Se ha establecido el principio de la publicación sistemática de todos los textos de indemnización en el Boletín Oficial, que se aplicará de inmediato.

La transparencia de la gestión supone también que se reafirmen y clarifiquen los **principios deontológicos** a los cuales deben someterse los funcionarios. Las inspecciones generales de cada ministerio, en concertación con las instancias paritarias competentes, trabajarán en el inventario y en la actualización de las reglas aplicables en la materia. Del mismo modo, las reglas relativas al ejercicio de actividades privadas realizadas por agentes que hayan dejado definitiva o temporalmente la función pública serán actualizadas, con el objeto de conciliar la diversidad deseada de las carreras profesionales y los principios republicanos que fundamentan el estatuto y la legitimidad de una función pública encargada del interés general.

Finalmente, se ha establecido una reflexión sobre las traducciones concretas del principio de igualdad entre los hombres y mujeres de la función pública. Esta permitirá conocer y medir mejor las disparidades existentes e identificar

los medios de reducirlas, especialmente en el acceso a los puestos de responsabilidad.

Más allá, la renovación de la gestión de los recursos humanos implica también que la administración esté en medida de asegurar la adecuación entre los medios de que dispone y las necesidades a las cuales debe hacer frente.

El censo y la evaluación de los instrumentos de gestión previsional de los empleos y de las calificaciones que existen en las grandes administraciones se llevaron a cabo en 1997. La explotación de este importante trabajo está en curso. Asimismo, se han examinado las consecuencias que se otorgarán al informe del Sr. Weiss, especialmente en lo que concierne a la contratación, la formación y el desarrollo de carrera de los altos funcionarios.

Como lo acaba de decidir el gobierno, se facilitará igualmente la adecuación entre las calificaciones y las aspiraciones de los agentes, por un lado, y las necesidades de la administración, por otra, mediante la aproximación, e incluso la fusión de los cuerpos que dan acceso a los mismos tipos de empleo, especialmente entre las administraciones centrales y las descentralizadas administrativamente. Esta evolución abrirá mayores posibilidades de movilidad a los agentes y favorecerá los intercambios entre servicios.

Del mismo modo, en el transcurso de 1998, se facilitarán estos intercambios a través de la creación de una bolsa interministerial de empleo, que permite difundir, por vía electrónica, las ofertas de puestos en los servicios centrales y descentralizados. Al final, esta bolsa será ampliada al total de las tres funciones públicas.

Por último, la **descentralización administrativa** de una parte de las decisiones de gestión del personal (ver capítulo III, pág. 27) permitirá una gestión más flexible y más depurada de los efectivos. La movilidad deberá extenderse también hacia los **intercambios entre las tres funciones públicas**: recientemente la inspección general de asuntos sociales ha realizado un estudio de las medidas que permiten facilitar los movimientos entre las funciones públicas, territoriales, hospitalarias y del Estado, el cual ha sido remitido al ministro encar-

gado de la función pública.

### **Adaptar la formación de los agentes para favorecer la movilidad, mejorar la calidad del servicio y desarrollar una cultura de dirección pública**

La gestión previsional de los recursos humanos supone un esfuerzo general de formación destinado a reforzar la capacidad de adaptación de los funcionarios y a enriquecer sus perspectivas profesionales. El tercer acuerdo-marco sobre la formación continua en la función pública, que ha fijado las condiciones generales de este esfuerzo, señala claramente que los medios financieros consagrados por cada administración a la formación continua deberán alcanzar por lo menos el 3,8% de la masa salarial a fines de 1998.

#### ***Formación al servicio de la movilidad***

El desarrollo de la movilidad de los agentes es doblemente requerido ya que ésta constituye, a la vez, un factor de enriquecimiento de su vida profesional y una herramienta de adaptación de los recursos humanos de la administración a las necesidades de la nación.

Con el objeto de alentar esta movilidad, se ha creado un permiso de formación-movilidad mediante el decreto del 13 de noviembre de 1997. Este ha venido a completar los dispositivos puestos ya en funcionamiento en el ámbito de la formación continua (acciones de formación permanente, permiso individual de formación, permiso para reestructuración...).

#### ***Formación al servicio de la mejora de las relaciones con los usuarios***

A partir de ahora, se desarrollarán las formaciones de atención al público y de trámites de calidad que se han puesto en funcionamiento. La mejora del servicio prestado figura, a título de ejemplo, entre las principales preocupaciones de los servicios que se comprometen en un trámite de contractualización (ver capítulo IV, pág. 32) ; por lo tanto, estos servicios se encargan de sensibilizar a sus agentes respecto a este objetivo.

La formación de los agentes que reciben al público en las casas de los servicios públicos (ver capítulo I, pág. 10) es objeto de una atención particular. Estos agentes, que son los encargados de atender a los usuarios, de darles una respuesta a las solicitudes simples y de acompañarles en los trámites administrativos más complejos, gozan de acciones de formación adaptadas, puestas en marcha a nivel territorial con la ayuda de los diferentes servicios públicos correspondientes.

#### ***Formación del encuadramiento superior al servicio de una cultura de dirección pública***

En materia de formación inicial del encuadramiento superior del Estado, están en vías de definición las transformaciones de la escolaridad de la Escuela Nacional de Administración, especialmente a partir de las sugerencias emitidas por los directores de personal de los diferentes ministerios requeridos al respecto.

---

### ***Permiso de formación-movilidad***

***Establecido mediante decreto n° 97 - 1043 del 13 de noviembre de 1997, el permiso de formación-movilidad permite a los funcionarios que desean ejercer nuevas funciones gozar de una formación profesional previa a su entrada en un nuevo cuerpo. Durante su permiso de formación-movilidad, cuya duración máxima es de seis meses, permanecen en estado de actividad en sus cuerpos de origen y conservan la integridad de su remuneración.***

***Este nuevo dispositivo presenta cuatro características originales :***

***- se apoya en una identificación previa de los recursos y de las necesidades de las correspondientes administraciones, tanto en lo que concierne a los cuerpos de acogida como a los de origen;***

***- supone que los agentes den un paso voluntario, en el ámbito de su proyecto personal de movilidad y, si desean, partien-***

do de un chequeo profesional pagado por la administración:

- pone en marcha una formación adaptada a las especificidades de los empleos a los cuales están destinados, combinando prácticas profesionales y enseñanzas teóricas y prácticas:

- prevé para los agentes, el principio de

un destino provisional de oficio de, al término de su formación, a su nuevo cuerpo de acogida, con una posibilidad de integración definitiva al término de un plazo de dos años.

Las primeras aplicaciones del permiso de formación-movilidad tendrán lugar en 1998.

---

En materia de formación continua, en 1997 se pusieron en marcha varios ciclos interministeriales de formación en la prolongación de las proposiciones del informe Chanut, con la ayuda financiera del fondo para la reforma del Estado.

En 1998, se van a crear nuevos ciclos de este tipo, especialmente en materia de política de la ciudad y de gestión de los recursos humanos. Estos responden a la necesidad de crear

entre los responsables de los servicios del Estado **una verdadera cultura de dirección pública**, reforzando, por una parte, su capacidad de razonamiento al mismo nivel jerárquico en los temas que necesiten el trabajo común de varios ministerios, y por otra parte, familiarizándolos con las nuevas modalidades de gestión (responsabilización, contractualización, concertación con los interlocutores sociales, conducción de proyectos...)

---

### **Ciclos interministeriales de formación del encuadramiento superior**

Las acciones de formación continua dispensadas actualmente a los altos funcionarios del Estado están aún muy compartimentadas mientras que la aplicación de las políticas públicas impone, de manera creciente, horizontalidad y cooperación entre los agentes de los diferentes ministerios.

Partiendo de este hecho, la dirección general de la administración y la función pública ha concebido, en asociación con varios directores de personal, un programa de formación cuyo objetivo es reforzar las competencias del encuadramiento superior en materia de trabajo interministerial.

Así, en 1997, se lanzaron tres ciclos de formación destinados a los miembros del cuerpo prefectural, a los jefes de servicio descentralizados administrativamente y a profesionales superiores de la administración central que venían de diferentes administraciones :

- el primero, que consta de seis módulos de un día y medio y que dura desde octubre a junio de 1998, se refiere al control de gestión y tiene lugar en la Escuela Nacional de Administración;

- el segundo, consistente en un seminario de dos días completos, organizado en noviembre de 1997, trató de la seguridad sanitaria, abordada, a la vez, bajo el aspecto de la prevención del riesgo sanitario y bajo el de la gestión de crisis;

- el tercero, que representa nueve módulos de uno a dos días, desde noviembre de 1997 a julio de 1998, trata de la dirección de la acción pública y la descentralización administrativa. Este se realiza en el Instituto Internacional de Administración Pública.

Este programa se continuará en 1998-1999 y se extenderá a nuevos temas, especialmente la gestión de recursos humanos.

## **Adaptar la administración a la dinámica de la descentralización administrativa**

La administración debe ejercer las misiones que le son propias más eficazmente y al nivel más adecuado. Esto pasa primeramente por la descentralización administrativa que refuerza los poderes y medios de las administraciones territoriales para la aplicación de las políticas públicas. Supone también que las administraciones centrales estimulan su vocación estratégica de concepción, de guía y de evaluación de las políticas públicas.

## **Apoyar la vocación de concepción, de guía y de evaluación de las administraciones centrales**

Un amplio movimiento de descentralización administrativa se viene desarrollando desde hace varios años : las medidas concretas decididas en 1997 (ver pág 56) traducen en hechos concretos los principios evocados en la ley del 6 de febrero de 1992 y en el decreto del 1ero. de julio de 1992 que establecieron la carta fundamental de la descentralización administrativa. Desde el 1ero. de enero de 1998, este movimiento ha transferido desde las administraciones centrales hacia los servicios territoriales la mayor parte de las operaciones de aplicación de las políticas nacionales y comunitarias.

Además, ciertas funciones operacionales que no pueden descentralizarse a escala local serán confiadas a servicios de competencia nacional, cuyas reglas de creación y de organización han sido establecidas mediante el decreto del 9 de mayo de 1997 (ver cuadro siguiente).

Estas dos evoluciones hacen, a la vez, posible e indispensable la reforma de las administraciones centrales.

Esta reforma tiene dos prioridades : dotar a las administraciones centrales de una real capacidad estratégica y simplificar la organización de los ministerios. Será especialmente dirigida por cada ministerio en el ámbito general de su programa plurianual de modernización.

---

### **Los servicios de competencia nacional**

*La denominación de servicio de competencia nacional se aplica a todas las estructuras no descentralizadas administrativamente de la administración del Estado, cuyas competencias son diferentes de aquéllas impartidas a las administraciones centrales. Por lo tanto, se refiere a numerosas funciones de gestión, de prestación de servicios o de producción de bienes : el abanico de actividades es amplio y engloba , por ejemplo, la provisión de servicios informáticos, de las actividades de enseñanza y de formación o incluso la gestión de una imprenta o de un parque de automóvil.*

*La formalización jurídica de esta categoría presenta una doble utilidad. En primer lugar, clarifica la organización central del Estado. En segundo lugar, introduce la flexibilidad requerida en la gestión de servicios cuya actividad lo exige, sin, por ello, justificar la presencia de una persona moral autónoma como en el caso de un establecimiento público. Los jefes de servi-*

*cio de competencia nacional pueden recibir una delegación de poderes y convertirse en ordenadores de pago de sus créditos.*

*En total, hay unas cien estructuras susceptibles de convertirse en servicio de competencia nacional. Algunas de ellas, tienen todas las características jurídicas necesarias, como por ejemplo, el Servicio nacional de las construcciones del ministerio de la cultura o el Centro de estudios sobre las redes, los transportes, el urbanismo y las construcciones públicas ("CERTU"). Otras podrían aprovechar las posibilidades ofrecidas por este estatuto, por ejemplo: cierto número de museos, la mediateca de arquitectura y patrimonio, el servicio de empleo penitenciario, el centro de estudios de aparatos para los lisiados, el centro nacional de la prehistoria, el servicio central del estado civil de asuntos exteriores e incluso ciertos centros de archivos nacionales.*

---

### **Dotar a las administraciones de una verdadera capacidad estratégica**

Las acciones emprendidas se organizan en torno a tres prioridades :

**El reforzamiento de las capacidades de**

**prospectiva y de evaluación de las administraciones centrales es indispensable para el surgimiento de un verdadero Estado estratega. La reorganización de los ministerios va a permitir la identificación, al interior de cada uno, de una estructura encargada de estos asuntos, cuya misión es impulsar la investigación ope-**

racional y difundir sus resultados, con el propósito de elaborar una verdadera estrategia de acción. Además, la modificación prevista por el decreto del 22 de noviembre de 1990 permitirá mejorar y relanzar el dispositivo interministerial de evaluación de las políticas públicas. Los plazos medios de una evaluación, actualmente de 45 meses, deberán acortarse a un año en el caso de las operaciones más importantes.

La descentralización administrativa y el desarrollo de la contractualización imponen la **constitución de los instrumentos necesarios para las funciones de pilotaje** asumidas por las administraciones centrales. Estas están empezando a dotarse de instrumentos de seguimiento y elaborando los instrumentos que les permitirán asegurar la animación de las políticas ejecutadas a nivel administrativamente descentralizado. La aplicación de estos instrumentos necesita mucho de las nuevas tecnologías de la información. (ver capítulo V, pág. 37).

La influencia considerable que ejerce la construcción europea en la definición de las políticas públicas obliga a la integración sistemática de la **dimensión europea** en los trabajos de las administraciones francesas y a darles los medios para defender mejor las posiciones de Francia en el proceso de decisión comunitaria. Esta consideración corresponde especialmente a una mayor formación de los funcionarios franceses en derecho y en prácticas europeas y a la mejora de los procesos interministeriales de decisión en materia comunitaria (ver capítulo VI, pág. 43).

### ***Simplificar la organización de los ministerios***

El formato limitado del gobierno (por primera vez desde 1945 se puso a todas las administraciones del Estado bajo la autoridad de doce ministerios solamente) reduce los riesgos de enfrentamiento y de conflictos interministeriales y mejora la eficacia del trabajo gubernamental y por consiguiente la del Estado.

Esta evolución se acompañará de una simplificación significativa de la organización de los ministerios que cuentan actualmente con más de 200 direcciones y permitirá, sobre la base del voluntariado y de los movimientos naturales de personal, la redistribución de una

parte de los 75 000 agentes que trabajan en la administración central hacia los servicios descentralizados administrativamente.

Numerosos ministerios se han comprometido desde ahora en adelante a realizar una renovación importante de sus estructuras. El Ministerio de Educación Nacional e Investigación ha reducido el número de direcciones centrales de 16 a 11 (ver cuadro pág. subsiguiente).

El Ministerio de Cultura ha decidido fusionar, por un lado, la dirección del patrimonio y la dirección de arquitectura, y por otro lado, la dirección del teatro y de los espectáculos y la dirección de la música y de la danza.

El Ministerio de Fomento y Obras Públicas redujo de cuatro a dos las direcciones de la administración del mar (dirección del transporte marítimo, de los puertos y del litoral, dirección de asuntos marítimos). Por otra parte, se reagrupó la dirección de ordenación de los bienes raíces y de urbanismo con la dirección de vivienda y de construcción.

Después de la misión de los Señores Boisson y Milleron, el Ministerio de Economía, Finanzas e Industria ha definido las consecuencias que se pueden extraer, en términos de organización administrativa, de la constitución de un ministerio único, encargado de la economía, de las finanzas, de la industria, del comercio, de la artesanía y de las Pymes.

La aproximación de los servicios del Ministerio de Asuntos Exteriores y de aquéllos de la Secretaría de Estado para la Cooperación fue anunciada por el gobierno el 4 de febrero de 1998 (ver capítulo VI, pág. 45).

Por último, se realizarán acercamientos entre los servicios bajo la autoridad del Ministerio de Defensa y de la Secretaría de Estado para los ex combatientes y víctimas de la guerra.

### ***Programas multianuales de modernización de los ministerios***

La renovación de las administraciones centrales se inserta dentro de la perspectiva más general de los programas multianuales de modernización que van a determinar las prioridades de reforma que se asignan a cada ministerio

por un período de tres años (ver cuadro pág. 23). Este plazo no impide que ciertas administraciones centrales actúen más rápidamente debido a que ya han iniciado reflexiones. Cada ministerio elaborará y conducirá su programa, partiendo de una reflexión sobre la evolución de las misiones del Estado en sus campos de

atribución y teniendo en cuenta las características de organización de los servicios que están bajo su autoridad. Este programa tendría que permitir, a nivel central, dotar a cada ministerio de una verdadera administración de estado mayor, estructurada alrededor de las funciones estratégicas esenciales.

---

### **Reorganización de la administración central del Ministerio de Educación nacional, Investigación y Tecnología**

*Contando con cerca de 4500 agentes después de las reorganizaciones llevadas a cabo en estos últimos años en beneficio de los servicios académicos y de las universidades, la administración central del Ministerio de Educación Nacional presentaba un organigrama disperso y poco claro.*

*La reforma iniciada se funda en la doble vocación del ministerio. Por una parte, definir los contenidos de los programas, la organización de los diferentes ciclos de formación escolar y universitaria, así como los diplomas nacionales y velar por su aplicación por parte del conjunto de los operadores públicos o privados de la enseñanza y, por otra parte, atender el servicio público de la educación y la enseñanza superior y la dirección de diversos organismos públicos de investigación.*

*La reorganización emprendida se basa en gran parte en los análisis y las proposiciones del informe de la inspección general de la administración de la educación nacional denominado «Centrale 2000», el cual en 1995 identificaba los siguientes cinco grandes aspectos : enseñanzas, formaciones e inserción - recursos humanos - programación y finanzas - asuntos jurídicos y administración general - sistemas de información y evaluación. Considerando la ampliación de la cartera ministerial, conviene agregar a estos aspectos, el de la investigación y el de la tecnología.*

*Esta reorganización permite reducir en alrededor del 30% el número de direcciones centrales (de 16 a 11). Esto refuerza*

*las nuevas estructuras, simplifica la coordinación y proporciona una organización mucho más legible:*

- sector de investigación y tecnología (dirección de la tecnología, dirección de la investigación);*
- sector de definición de los programas y del contenido de las enseñanzas (dirección de la enseñanza superior, dirección de la enseñanza escolar);*
- sector de evaluación y prospectiva (dirección de la programación y del desarrollo);*
- sector de gestión de personal (dirección de los personales administrativos, técnicos y de encuadramiento y dirección del profesorado);*
- sector administrativo ( dirección de asuntos financieros, dirección de la administración, dirección de asuntos jurídicos y delegación para las relaciones internacionales).*

*Además, esta reforma se inscribe en la misma línea del movimiento de descentralización administrativa, ya iniciado por el ministerio, y que permitirá a las administraciones centrales ejercer sus trabajos fundamentales con mayor eficacia (concepción de políticas, orientaciones, legislación, seguimiento y evaluación), delegando la aplicación de las acciones al terreno mismo.*



---

## Contenido de un programa multianual ministerial de modernización

El programa multianual detallará, a partir de un análisis de las misiones del Estado en el ámbito cubierto por el ministerio, los objetivos de éste por un período de tres años, en lo que respecta a :

- la mejora de las relaciones con los usuarios y el desarrollo de la calidad de las prestaciones;
- el refuerzo de la descentralización administrativa de las competencias y de los medios en el seno del ministerio y la evolución de las modalidades de dirección y de animación de los servicios descentralizados administrativamente;
- la redefinición de las condiciones de ejercicio de la tutela de los diferentes organismos adjuntos;
- la adaptación de la organización de su administración central para considerar la descentralización administrativa, el funcionamiento de los servicios de competencia nacional y el refuerzo de algunas

funciones estratégicas:

- la renovación de los métodos y de los instrumentos de gestión de los recursos humanos;
- el desarrollo de las acciones de formación del personal;
- la aplicación de instrumentos de control de gestión y de conocimiento del costo completo de la actividad de los servicios;
- la contractualización interna;
- el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.

Además, este programa precisará para cada uno de los objetivos considerados, las acciones ya realizadas, las acciones a realizar y su calendario y los resultados esperados.

Cada ministro determinará un dispositivo de evaluación periódica de los resultados de su programa.

---

### Poner en funcionamiento la administración de terreno del año 2000

La descentralización administrativa obedece a tres imperativos inseparables : acercar la administración a los ciudadanos; instaurar, en el ámbito de la ampliación de la descentralización, relaciones más directas entre el Estado y las colectividades territoriales; y desarrollar la iniciativa y las responsabilidades de los funcionarios que trabajan en terreno.

La importancia de estos tres objetivos justifica que la descentralización administrativa constituya, como lo ha declarado E. Zuccarelli, la primera prioridad del gobierno en materia de reforma del Estado.

Esta voluntad política está acompañada por un compromiso institucional y financiero que se ve especialmente con la nominación, por parte de cada ministro, de un alto funcionario encargado de velar por el buen funcionamiento del proceso de descentralización administrativa y con la identificación, dentro de los créditos del fondo para la reforma del Estado, de medios destinados a las experiencias conducidas por las administraciones territoriales del Estado (ver cuadro adjunto y anejo 1). Estos créditos interministeriales puestos a disposición de los prefectos, por un importe de 70 millones de francos en 1997, permitieron especialmente desarrollar las casas de servicios públicos (ver cuadro pág.10) y favorecer el uso de las nuevas tecnologías en la administración y en la atención al público (ver cuadro, pág.36).

## **Los proyectos locales realizados gracias al fondo para la reforma del Estado**

La reforma del Estado se realiza en gran medida con las iniciativas concretas de todo tipo provenientes de las diferentes administraciones. Estos proyectos pueden financiarse gracias al fondo para la reforma del Estado.

A nivel local, el fondo permite lanzar los proyectos que interesan directamente a los usuarios a través del aligeramiento de los procedimientos, la reducción de los plazos de espera o cualquier otra mejoría concreta del servicio público. Si la experimentación tiene éxito, puede dar lugar a una generalización en todo el territorio.

De esta manera, en 1997 se apoyó a un centenar de proyectos, de los cuales dieciséis casas de servicios públicos, sistemas territoriales de información en treinta departamentos (ver cuadro, pág.36) y treinta y dos operaciones de mejora de la atención al público. Para citar algunos ejemplos:

• En el departamento de Ain, la apertura de un sitio internet destinado a los jóvenes del departamento tiene como objetivo :

- producir y difundir informaciones en los ámbitos de la formación, del empleo, de la salud, del alojamiento;

- favorecer la creación de una red de estructuras de atención (ayuntamientos, establecimientos escolares, asociaciones...) a partir de las cuales los jóvenes tienen acceso al servidor;

- iniciar a los jóvenes en la utilización de la red internet mediante talleres itinerantes.

• En el departamento de Corrèze, la creación de una ventanilla de atención común a los diferentes servicios del tribunal de gran instancia de Brive mejorará la calidad de la atención a los usuarios y su orientación hacia el servicio especializado y disminuirá las colas de espera.

• En el departamento de Dordogne, una asociación ha puesto en circulación un

«bus información- jóvenes», en las zonas rurales desfavorecidas, equipado de medios informáticos y de teletransmisión, con el objetivo de facilitar los trámites administrativos y difundir las informaciones generales a los jóvenes de 15 a 25 años en los pueblos aislados geográficamente.

• En el departamento de Ariège, la subprefectura de Saint-Girons ha iniciado una gestión voluntaria de mejora de la calidad de los servicios ofrecidos a los usuarios que se traduce de la siguiente manera:

- aumento de los horarios de apertura al público que pasaron en un año de 5h30 a 7h por día;

- previsión de la elaboración de una carta de principios de calidad que constituya un compromiso con respecto a los usuarios, especialmente en materia de plazos de respuesta y de entrega de documentos;

- puesta en funcionamiento de un dispositivo de evaluación de las principales acciones al servicio de los usuarios.

Además, la subprefectura desea convertirse en la «casa de servicios del Estado» que no tienen implantación de cercanías. Varios servicios (agricultura, juventud y deportes, asuntos sanitarios y sociales) van a organizar permanencias en la subprefectura. La conexión de ésta a la red «galaxia», que acaba de realizarse, permitirá además descentralizar la entrega de la documentación del coche, establecida hasta ahora únicamente en la prefectura, y evitar así a los usuarios trámites largos y fastidiosos.

• En el departamento de Seine y Marne, la creación de una casa de servicios públicos ubicada en Montereau, en un barrio clasificado zona franca urbana, permite desde ahora en adelante, y mucho más cerca de la población, reunir en un mismo lugar servicios sociales departamentales, servicios municipales, una oficina de correos, una antena "CAF" (Caja de subsidios familiares) y otra "CPAM" (Caja de seguri-

dad social). así como servicios del Estado : oficina de atención y de informaciones y permanencias aseguradas por los servi-

cios fiscales. por los de protección judicial de la juventud e incluso por los servicios de la subprefectura de Provins.

---

***La descentralización administrativa de las decisiones del Estado referidas a los particulares, las empresas y las asociaciones***

Desde el 1ero. de enero de 1998, el prefecto del departamento toma todas las decisiones administrativas individuales que pertenecen al ámbito de competencia de las administraciones civiles del Estado, excepto aquéllas relacionadas con los agentes públicos, que son objeto de medidas de descentralización administrativa particulares. Se trata de una revolución administrativa : desde ahora en adelante, la autoridad de derecho común es el prefecto y no el ministro.

Estas decisiones constituyen todos los actos unilaterales de la administración con carácter decisorio y que tienen uno o varios destinatarios designados nominalmente. Pueden tener un carácter jurídico, como las relativas al ejercicio de una profesión jurídica, medical o deportiva...), las relativas a los transportes (permiso de conducir barcos de recreo...) e incluso aquéllas relacionadas con el medio ambiente (captura de especies protegidas con fines científicos, importación o exportación de especies amenazadas...). Pueden tener también un carácter económico, como aquéllas que autorizan los préstamos a las cámaras de comercio o aquéllas que aprueban los presupuestos y las

tarifas de los aeropuertos. Por último, pueden tener un carácter financiero como las decisiones de atribución de subvenciones.

Por lo tanto, desde ahora en adelante, la competencia del prefecto del departamento es la regla de derecho común. Esta no puede derogarse excepto en dos casos. En primer lugar, cuando ciertas decisiones son de competencia de otras autoridades locales distintas al prefecto del departamento (prefectos de región, jefes de servicios del Estado descentralizados administrativamente...) y en segundo lugar, en el caso de ciertas decisiones que, a título excepcional, se tomarán a nivel central. Se trata especialmente de aquéllas que exceden el ámbito de competencia de las autoridades territoriales (fijación del precio de reembolso de un medicamento, por ejemplo) o de aquéllas que necesitan, dado su alcance, una apreciación nacional (medidas relativas a las instalaciones nucleares, petroleras o mineras, por ejemplo). Velandó por el respeto de la letra y del espíritu del decreto-marco del 15 de enero de 1997, la Comisaría para la Reforma del Estado ha animado y coordinado el trabajo realizado por cada ministerio, a fin de preparar los textos de aplicación de este decreto-marco : así, se han publicado veintiséis decretos en el "Diario Oficial" del 27 de diciembre de 1997 que entraron en vigor a contar del 1ero. de enero de 1998.

**Decisiones tomadas más cerca del terreno :  
descentralización administrativa  
de las decisiones individuales**

Los procesos de decisión administrativa individual existentes (que son competencia del Estado) han sido objeto de un análisis profundo, que ha permitido suprimir 300 y descentralizar cerca de 600. De esta manera, a partir del lero. de enero de 1998, se tomarán decisiones a nivel de los servicios locales del Estado, por lo tanto en el terreno mismo, en cerca del 75% de los procesos que subsisten (3 687).

Número de procedimientos repertoriados hasta el 01/01/97	Número de procedimientos ya descentralizados administrativamente antes del 01/01/98	Número de procedimientos suprimidos	Número de procedimientos conservados	Número de procedimientos descentralizados administrativamente el 01/01/98	Número de procedimientos descentralizados administrativamente el 01/01/98
I	II	III	IV	V	VI = II + V
3.987	2.100 (sea el 52% de I)	300	3.687	587	2.687 (sea el 73% de las procedimientos conservados)

**La descentralización administrativa de carácter financiero**

La descentralización de las decisiones administrativas individuales se acompañará de un refuerzo de la descentralización administrativa de la gestión de los créditos inscritos en el presupuesto del Estado, ya sean éstos de funcionamiento o de intervención.

Para ello, se ha previsto, en primer lugar, renovar progresivamente la nomenclatura presupuestaria. Iniciada en 1997, en el momento de la preparación del proyecto de ley de finanzas para 1998, esta adaptación se va a ultimar en el contexto de la preparación del proyecto de ley de finanzas para 1999; permitirá identificar los créditos descentralizados administrativamente en capítulos presupuestarios específicos; lo que garantizará la disponibilidad efectiva de dichos créditos por parte de los servicios territoriales del Estado y facilitará, además, la información del Parlamento acerca del avance real de la descentralización administrativa financiera.

Asimismo, esta adaptación pretende favorecer

el reagrupamiento de los capítulos concernientes a cada gran política pública. El reagrupamiento de los créditos de intervención debería aumentar los márgenes de maniobra de que disponen las administraciones descentralizadas administrativamente, y permitirles reforzar su capacidad de iniciativa, especialmente en asociación con las colectividades territoriales. Esta orientación, ya experimentada desde hace algunos años en el ámbito de la política de la ciudad, se ha aplicado también, en 1997, en algunas regiones, para una parte de los créditos de intervención relativos a la política del empleo (ver cuadro adjunto). En el presupuesto de 1999, será ampliada a otros créditos de intervención.

Los ministros velarán por que las orientaciones que acompañen la notificación de los importes globales de créditos dejen a los servicios una libertad suficiente que les permita adaptar su acción a las exigencias del contexto local. Para ello, se ha previsto hacer informes periódicos.

Dos decretos del 31 mayo de 1997 determinan que los prefectos presiden las comisiones regionales que resuelven las ayudas acordadas

por la "ANVAR" (agencia nacional de la innovación) y por el "FAS" (fondo de acción social), con el objeto de reforzar las coherencias de las intervenciones públicas a nivel local.

Por último, los progresos de la descentralización administrativa deben acompañarse de una mejora de la gestión. Por una parte, la aplicación del control financiero descentralizado administrativamente, después de haber sido experimentado en algunas regiones y departamentos, se ha generalizado a todo el territorio el 1.º de enero de 1997. Por otra parte, la generalización y el perfeccionamiento del seguimiento de la actividad y de los medios de

los servicios descentralizados, indispensable para el control de conformidad con los objetivos, aprovechará especialmente la puesta en práctica, a partir del año 2000, de un nuevo sistema (ACCORD) de seguimiento informatizado de los gastos del Estado a nivel central y a nivel descentralizado administrativamente (ver capítulo V, pág.40).

Por otra parte, la puesta en funcionamiento generalizada en 1997, de misiones de peritaje económico y financiero realizadas por tesoreros generales de región, aporta a los prefectos y jefes de servicio, un esclarecimiento pertinente sobre los arbitrajes a efectuar, especialmente en materia de inversiones pesadas.

---

### ***Descentralización administrativa de créditos de ayuda al empleo***

*En 1997 se llevó a cabo una experiencia relacionada con los créditos de ayuda para el empleo de las personas con dificultad. Tenía por objeto desarrollar la descentralización de la lucha contra el paro, con el objeto de adaptar los dispositivos a las necesidades locales y actuar conjuntamente con las colectividades locales (regiones).*

*La experimentación realizada en seis regiones en el transcurso del segundo semestre de 1997, cuyo importe se elevaba a 8 millardos de francos de créditos, consistió en dar a los prefectos la posibilidad de utilizar los dispositivos existentes (prácticas de inserción, prácticas de acceso a la empresa, contratos de empleo-solidaridad, contratos de empleo-ciudad, etc.) con*

*la única salvedad de respetar la suma total que se les había asignado a comienzos de año. Un informe provisional permite una eventual redistribución de los medios entre regiones según los créditos ocupados, las necesidades locales y las prioridades de las políticas nacionales.*

*Las primeras evaluaciones permiten otorgar un juicio positivo: las acciones se han coordinado mejor entre los servicios y con las colectividades territoriales. Asimismo, se puede subrayar que los servicios correspondientes no han dudado en proceder a redistribuciones importantes en función de las realidades locales. El impacto en el público al que se quiere dirigir, a pesar de que es difícil de medir, parece promover la aplicación de tal gestión por objetivos.*

---

### ***Descentralización de la gestión de personal***

Lo movilización de los servicios territoriales amplias competencias y del aumento de sus medios, sino que también de una mayor responsabilidad en materia de gestión de los recursos humanos.

En materia de diálogo social, un decreto del 31 de mayo de 1997, ha reforzado significativamente el recurso a las instancias paritarias

locales. Por una parte, permite constituir comisiones paritarias administrativas locales, dotadas de competencias propias, aunque el poder de gestionar no está aún descentralizado. Por otra parte, obliga a la creación de comités técnicos paritarios locales cuando la plantilla de un servicio está compuesta por, al menos, cincuenta agentes.

Un segundo decreto del 31 de mayo de 1997 descentraliza, en favor del prefecto, la puesta a disposición del personal del Estado de un

servicio descentralizado administrativamente a otro (del mismo escalafón territorial). Actualmente, está en estudio la posibilidad de una descentralización administrativa del proceso de destino provisional y del de traslado.

Por último, un tercer decreto del mismo día refuerza el papel de los jefes de servicio descentralizados en materia de compromiso y de desarrollo del **procedimiento disciplinario**.

La descentralización administrativa de la gestión del personal ya iniciada va a constituir una de los temas prioritarios del programa multianual de modernización que debe elaborar cada ministro. Su generalización, en los próximos años, debería concluir los esfuerzos ya emprendidos en ciertos ministerios, como el de Educación Nacional (para el personal no enseñante), de Fomento y Obras Públicas, de Agricultura, de Justicia (administración penitenciaria), o del Interior (seguridad pública).

En materia de **contrataciones**, la orientación fijada mediante la circular del Primer Ministro del 26 de agosto de 1997, según la cual la contratación que se lleva a cabo por vía de concursos interministeriales y descentralizados administrativamente, debe transformarse, a la larga, en la regla para los agentes de los cuerpos administrativos de las categorías B y C, se está aplicando en varios ministerios, como por ejemplo, el de Educación Nacional e Investigación, el de Fomento y Obras Públicas y el del Interior en lo que respecta al personal de prefectura. En 1998, se favorecerá su aplicación a otros sectores, a través de la organización de preparaciones descentralizadas a dichos concursos.

Finalmente, la dinámica de la descentralización administrativa supone la adhesión plena del encuadramiento superior del Estado. Los miembros de los cuerpos de ingenieros están tradicionalmente muy presentes en los servicios del Estado descentralizados administrativamente. En lo que concierne a los miembros de los cuerpos contratados por la ENA, se aumentará su presencia en la administración territorial, mediante la obligación de **movilidad territorial**, producto del decreto del 21 de marzo de 1997, según el cual los candidatos a funciones de dirección en los ministerios tienen que haber ejercido previamente funciones

en una administración descentralizada, al menos durante dos años.

### *Descentralización administrativa de la política inmobiliaria*

El decreto del 13 de febrero de 1997 reforzó los medios de que dispone el prefecto de departamento para asegurar la responsabilidad que le corresponde según el decreto del 1ero. de julio de 1992, que instaura los principios de la descentralización administrativa en materia de gestión del patrimonio inmobiliario del Estado.

En primer término, el prefecto podrá apoyarse en un instrumento de análisis y de previsión con mayor rendimiento. El esquema departamental de las implantaciones inmobiliarias del Estado, que constituye el único documento de referencia para la gestión patrimonial de servicios descentralizados va a englobar, desde ahora en adelante, los proyectos inmobiliarios de todas las administraciones del Estado, incluyendo aquellas que no están bajo las órdenes del prefecto. Además, la reducción de diez a cinco años del período que cubre este documento, duración más realista con respecto a los plazos habituales de realización de las operaciones inmobiliarias, le confiere un alcance más operacional.

De la misma manera, el prefecto dispondrá de mayores poderes. En efecto, desde ahora en adelante, la programación financiera o el inicio de todas las operaciones inmobiliarias de los servicios descentralizados de las administraciones civiles del Estado estarán subordinadas a su expreso acuerdo (excepto los trabajos de mantenimiento o de rehabilitación sencilla).

### *Modernización de los servicios territoriales del Estado*

La descentralización y la evolución de las condiciones de intervención del Estado requieren una adaptación de su administración territorial para una mejor consideración de las realidades geográficas, demográficas y socio-económicas actuales de las regiones y de los departamentos. Una adaptación como ésta, destinada especialmente a clarificar la organización de estas administraciones a sus interlocutores - particulares, empresas, colectividades territo-

riales - y a reforzar la eficacia de su acción, es más necesaria en la medida que los servicios territoriales del Estado se encuentran, a partir de ahora, dotados de mayores responsabilidades y medios.

Por lo tanto, en 1998, el gobierno ha decidido realizar un trabajo de modernización de estos servicios. Este trabajo se hace con mucha concertación : se informará regularmente a la comisión nacional de modernización, adjunta al consejo superior de la función pública, del avance de este trabajo; se solicitará la opinión de las instancias paritarias competentes y los agentes participarán en las elecciones que les afecten.

En un primer tiempo, se hará un análisis del funcionamiento global de los servicios descentralizados administrativamente, por grandes sectores de intervención del Estado (fomento estable del territorio y del espacio o lucha contra las exclusiones, por ejemplo). Este análisis que permitirá formular un diagnóstico y deducir proposiciones tendientes a mejorar, en cada caso, las condiciones de aplicación de las políticas del Estado, está conducido por grupos de trabajo compuestos por profesionales de las administraciones centrales y de los servicios descentralizados (prefectos, jefes de servicios descentralizados, jefes de establecimiento...), y animado por personalidades calificadas que disponen de la visión global necesaria. Cada grupo puede apoyarse en los trabajos que ya se han realizado en estos últimos años y proceder a audiciones si lo estima necesario. Paralelamente se lleva a cabo una reflexión sobre las prácticas de cooperación y coordinación interministeriales, en las mismas condiciones.

Antes de finales del primer semestre de 1998, el Ministro encargado de la reforma del Estado hará llegar al Primer Ministro, las pro-

posiciones provenientes de los resultados de estos trabajos, con el objeto de instituir, especialmente, el marco metodológico y jurídico de la modernización de los servicios descentralizados administrativamente. Se consultará a las instancias paritarias nacionales.

En este ámbito, y en un segundo tiempo, cada prefecto tendrá que elaborar el esquema de modernización que responda mejor a las características y los problemas de su circunscripción administrativa. Los prefectos crearán una estructura encargada del proyecto que asocie a los jefes de servicios descentralizados administrativamente. Esta someterá sus hipótesis de trabajo a un debate con los usuarios, las autoridades y los agentes, especialmente con sus representantes, en el ámbito de una concertación local. Al término de esta concertación, cada prefecto transmitirá al gobierno las medidas que piensa tomar. Después de la aprobación del Primer Ministro, se pondrá en marcha el esquema de modernización.

Un esfuerzo idéntico deberá realizarse en los servicios que no dependen de la autoridad de los prefectos. Así, por ejemplo, el mapa judicial se renovará en el transcurso de los años venideros, para adaptar la organización y la implantación de las jurisdicciones a las necesidades de los ciudadanos. En el primer trimestre de 1998, se constituirá una misión adjunta al ministro de justicia, para la reforma del mapa judicial. Además, se simplificarán los procesos gracias a una mejor repartición de los contenciosos entre los tribunales de instancia y de gran instancia. Estos últimos tendrán que especializarse en los contenciosos más técnicos mientras que el recurso a los primeros, jurisdicciones de cercanía por excelencia, será desarrollado por el aumento del importe de los litigios que pueden tratar.

## **Renovar la gestión pública**

La gestión del Estado debe permitir una mejor eficacia del gasto público, responsabilizando más a los gestores, gracias a la fijación de objetivos claros, a la descentralización administrativa de medios que sean lo más globales posible y a la evaluación de los resultados de cada servicio operacional (servicios descentralizados administrativamente, servicios de competencia nacional o establecimientos públicos).



## **Modernizar las prácticas presupuestarias y responsabilizar a los gestores**

Se va a continuar con la renovación del procedimiento presupuestario iniciada con la ley de finanzas de 1997, cuyo objetivo es asociar mejor al conjunto de las entidades que intervienen ( administraciones, gobierno y Parlamento) a las grandes etapas de la **preparación del presupuesto del Estado**.

Por una parte, se va a mejorar la **dimensión estratégica de las previsiones presupuestarias**. Una proyección plurianual de las dotaciones más significativas del presupuesto del Estado permitirá una mejor inscripción de la ley de finanzas en una perspectiva estratégica. El proceso de preparación del proyecto de ley de finanzas para 1999, ha sido adaptado a estos fines, especialmente para que Francia pueda presentar a sus socios europeos, antes del 1ero. de marzo de 1999, los elementos detallados del programa de estabilidad de tres años, que deben elaborar los Estados que participan en la moneda única. Asimismo, la elaboración de un programa plurianual de modernización (ver capítulo III, pág.21), hecho por cada ministerio, favorecerá tal perspectiva.

Por otra parte, se confirmará el reforzamiento del **papel del Parlamento**, ya iniciado gracias a la publicación mensual de la ejecución del presupuesto del Estado y a la renovación progresiva de diversos documentos presupuestarios que acompañan al proyecto de ley de finanzas. Se proseguirá la renovación de los "bleus" (fascículos de presentación del proyecto de presupuesto de cada ministerio) y los "jaunes" (fascículos de presentación de los medios consagrados a una misma política, por los diferentes ministerios) y se iniciará la de los "verts"(presupuestos votados). Del mismo modo, el avance del depósito del proyecto de la ley de finanzas a fines del mes de septiembre permitirá a los parlamentarios discutir sobre el presupuesto de manera más profunda. Además, el Parlamento estará mejor asociado a la elaboración de las grandes elecciones presupuestarias. Para ello, el gobierno le transmitirá en la primavera un documento de orientación, antes de fijar el contenido del proyecto de la ley de finanzas.

Las reformas del proceso presupuestario se

acompañan de una acción de modernización de las modalidades de su ejecución. La refundición del **código de los contratos públicos** lo simplificará y lo hará sustancialmente más flexible. Se modernizará profundamente el **seguimiento informatizado del gasto del Estado** con la puesta en marcha de la aplicación ACCORD (ver capítulo V, pág.40).

Se ha iniciado otra acción destinada a simplificar la gestión administrativa y a responsabilizar a los gestores que ha producido resultados significativos en varios campos en 1997.

En primer lugar, el movimiento de **globalización de los créditos de funcionamiento** y de simplificación de los dispositivos de intervención ha permitido aumentar los márgenes de maniobra de que disponen los gestores, especialmente a nivel local. Este movimiento se ha visto beneficiado sobre todo debido a la refundición en curso de la nomenclatura presupuestaria. Esta refundición tiende, por un lado, al reagrupamiento de algunos capítulos, con el objeto de dejar más poder de apreciación a los gestores y de facilitarles los cambios internos eventualmente necesarios. Por otro lado, tiene como objetivo identificar los créditos descentralizados administrativamente en capítulos específicos para aumentar su visibilidad y apoyar su delegación.

Globalmente, el número de capítulos presupuestarios ha sido reducido en 123, entre la ley de finanzas de 1997 y la de 1998 (-12% de los capítulos de presupuestos civiles). En el título IV, que reagrupa la mayor parte de los medios de intervención del Estado (464 millardos de francos), pasó de 215 a 188 (- 12,6%). Esta fusión está casi terminada en lo que respecta a los créditos de funcionamiento corriente de los servicios (título III) y se proseguirá para los medios de intervención (gastos de intervenciones públicas del título IV y subvenciones de inversión acordadas por el Estado, inscritas en el título VI), lo que lleva a un esfuerzo importante de simplificación de los dispositivos.

La responsabilidad de los ordenadores de pago está motivada también por la puesta en marcha de nuevos procesos de **control financiero**. La reforma del control financiero de los

gastos descentralizados administrativamente, experimentada a partir de 1995 en algunas regiones, se ha generalizado al conjunto del territorio, a contar del 1.º de enero de 1997. Corolario indispensable de la descentralización administrativa de los medios, esta reforma tiende a mejorar las modalidades del control de los gastos de personal, de funcionamiento y de intervención, previendo especialmente para ciertos gastos, en el caso de que el servicio ordenador de pagos tiene instrumentos de seguimiento de gestión suficientemente capacitados, sustituir el control previo por un procedimiento a posteriori. Una gestión comparable se ha iniciado en 1997, relativa al control financiero de las administraciones centrales. Llevada a cabo sobre la base de acuerdos entre el Ministerio de Presupuestos y cada uno de los otros ministerios, ha permitido reducir considerablemente el número de actas sometidas al visado individual, a priori, del controlador financiero.

Por último, la reflexión iniciada sobre las modalidades de la **regulación presupuestaria** y la puesta en reserva de empleos, ha subrayado el efecto desmovilizador para los gestores, de un procedimiento unilateral y relativamente imprevisible. En 1997, se realizó una primera mejora : se propuso el principio de una fijación concertada, a comienzos del ejercicio, de un objetivo de empleos vacantes, así como el de una responsabilidad de los ministros sobre la repartición adecuada de los créditos puestos en reserva a título de la regularización. Además, los gestores deberían estar informados con mayor rapidez del volumen de créditos y de empleos, susceptibles de necesitar una regulación en el transcurso del año.

### **Desarrollar la contractualización**

Además de los avances que acaban de ser descritos, una verdadera responsabilización de los gestores pasa por el desarrollo de un trámite de "contractualización".

El trámite contractual puede afectar a un ministerio completo. Por lo tanto, permite conocer, durante varios años, los créditos de funcionamiento que le son asignados, así como la

evolución de sus efectivos o de su masa salarial. En el ámbito de orientaciones, a medio plazo, dispuestas por el gobierno, tales contratos serán firmados en 1999, por los ministerios que lo deseen, con el ministro encargado de presupuestos y el de la función pública y de la reforma del Estado, por el período 2000-2002. En 1999, se pondrá en funcionamiento una contractualización limitada a los créditos de funcionamiento.

Asimismo, la contractualización se puede desarrollar en el seno de cada ministerio. Primeramente, permite ubicar al usuario en el centro de las preocupaciones del servicio, el cual discute con su administración central los medios necesarios para su acción, teniendo que definir con precisión las prestaciones que debe proporcionar y los resultados que espera obtener. Después, permite otorgar a los jefes de servicio una verdadera capacidad de iniciativa : en función de un análisis de las necesidades establecidas pueden proponer cambios, con la participación de los agentes de su servicio, dentro de los límites del presupuesto global definido mediante el contrato y que incluye los créditos de funcionamiento y de personal, incluyendo los de dietas. Por último, la contractualización valoriza los esfuerzos de buena gestión : por un lado, la transferencia de los créditos no consumidos al año siguiente es un derecho, y por otro lado, el personal puede beneficiarse de compensaciones a cambio de las ganancias de productividad realizadas, basándose en indicadores relativos a la calidad de las prestaciones, la satisfacción de los usuarios y la mejora de la productividad interna. Este trámite contractual en el seno de un ministerio puede tomar diversas formas, incluida la del contrato de servicio (ver circular del 12 de julio de 1996).

Queda por desarrollar el trámite contractual plurianual entre las estructuras centrales y los servicios de competencia nacional y entre el Estado y sus establecimientos públicos. Los contratos plurianuales tienen que traducir, en términos concretos, la relación entre las misiones que incumben al servicio o al establecimiento, los medios que se le asignan y los resultados esperados.

---

## **Dos ejemplos de contractualización en el Ministerio de Educación Nacional: los contratos de servicio de las academias de Reims y Estrasburgo**

En el campo de la experimentación de contratos de servicio, cuyo pliego de condiciones interministerial fue elaborado en 1996, el Ministerio de Educación Nacional firmó en mayo de 1997 dos contratos de servicio, uno con la academia de Reims y el otro con la academia de Estrasburgo. Estos contratos se pusieron en vigor por tres años, a contar del lero. de enero de 1997. Entre sus principales disposiciones, podemos mencionar en particular :

- la formulación explícita de objetivos prioritarios propios de cada academia : para la de Estrasburgo, objetivos pedagógicos (conocimiento de lenguas, calificación para todos, mejor inserción profesional, calidad de vida de los alumnos, de los estudiantes y del personal...) y objetivos en materia de personal y de funcionamiento de los servicios; y para la de Reims, mejora de las relaciones con los usuarios y los proveedores del servicio público, mejora de las prestaciones ofrecidas al personal y a los establecimientos;

- la construcción de indicadores de resultados que permiten medir el grado de realización de cada uno de los objetivos acordados (una quincena en Reims y unos sesenta en Estrasburgo);

- la utilización por parte de las academias de los márgenes de manobra presupuestarios abiertos por los contratos de servicio para efectuar cambios entre claras líneas de gastos de funcionamiento;

- la definición de las modalidades de asociación de las inspecciones académicas y de los establecimientos, en la formulación de los objetivos y en la repartición de los medios en el seno de la academia;

- el principio de destinación de las compensaciones colectivas a cambio de los esfuerzos de gestión, a sectores de gastos elegidos por el servicio (mejora de las condiciones de trabajo, prestaciones sociales facultativas...).

---

## **Mejorar la gestión del patrimonio del Estado**

El importante patrimonio del Estado (edificios, terrenos, equipamiento, participaciones, créditos y derechos incorporales) no se conoce bien y está mal administrado, al mismo tiempo, especialmente por la ausencia de instrumentos contables adaptadas.

La acción iniciada para solucionar estas insuficiencias es sobre todo metodológica. La misión sobre la contabilidad patrimonial del Estado puesta en marcha por el Ministerio de Economía y Finanzas en 1997, tiene como finalidad definir los principales elementos de un nuevo marco contable para el Estado, que le permita especialmente valorar el total de sus activos y administrarlos de una forma más dinámica (integrando, por ejemplo, las nociones de amortización o de provisión). En 1998, esta misión va a establecer un informe de proposiciones destinado al Primer Ministro, acerca de

la modernización de los instrumentos de conocimiento del patrimonio del Estado.

A esta acción general, se agrega una específica concerniente al patrimonio inmobiliario. Un informe remitido al gobierno por el Sr. Weiss, en 1997, puso en evidencia la insuficiencia de los instrumentos y de los medios consagrados a la gestión de ese patrimonio y a la estimación de los gastos que produce y subrayó los riesgos de una subestimación de lo que está en juego desde un punto de vista financiero, económico y urbanístico en este campo.

Para solucionar estas debilidades, se han tomado varias decisiones. Por una parte, los poderes de análisis y de coordinación del prefecto en materia inmobiliaria han sido reforzados, a través del decreto del 13 de febrero de 1997, con el objeto de otorgarle los medios para asegurar las responsabilidades que le atañen en este campo desde 1992 (ver capítulo III, pág.28). Para el ejercicio efectivo de estas res-

ponsabilidades, se podrían constituir, a nivel regional, equipos especializados para prestar el apoyo técnico necesario a los prefectos. Por otra parte, el gobierno instituirá, de aquí a fines del primer semestre de 1998, un programa

plurianual de modernización de la gestión del patrimonio inmobiliario del Estado, teniendo en cuenta, especialmente, las proposiciones del informe Weiss.

---

### **El parque inmobiliario del Estado**

*Las estimaciones establecidas a partir del cuadro general de las propiedades del Estado cifran el volumen de este parque en 300 000 edificios o partes de edificios, propios o alquilados, es decir, algo más de 100 millones de metros cuadrados. Sin embargo, los expertos están de acuerdo en que el margen de error de estas estimaciones varía entre el 10 y el 20%.*

*Los gastos de este parque se elevan anualmente a 15 millardos de francos para inversión, 5 millardos de francos para alquileres, y 6 millardos de francos para el mantenimiento y el funcionamiento, a los cuales hay que agregar los gastos de personal, cuya estimación varía entre 2 y 5 millardos de francos.*

*Fuente : informe Weiss*

---

### **Ejercer mejor las responsabilidades del Estado con respecto a las empresas públicas**

El Estado debe ejercer mejor su función de **vigilancia general de las empresas públicas**, dejando, al mismo tiempo, a sus dirigentes la responsabilidad de su gestión.

Con este propósito, los representantes del Estado en el seno de los consejos de administración pueden utilizar una guía general elaborada para ellos en 1997, y disfrutar de una formación reforzada, adaptada a sus funciones específicas. Por otro lado, las empresas públicas están dotándose de material moderno de seguimiento contable.

Del mismo modo, el Estado debe participar de manera más eficaz en la definición de la estrategia de estas empresas.

Desde ahora en adelante, se enviarán cartas de orientación estratégica a los presidentes de empresas públicas, cuando se les nomine o si hay una nueva etapa muy importante en la vida de su sociedad.

De esta manera, el Estado velará por el **peritaje sistemático del interés financiero y estratégico** de los proyectos más importantes, en el ámbito del control de la política de inversión de las grandes empresas nacionales. Se pondrá en funcionamiento un programa de auditoría estratégica de estas empresas, incluyendo comparaciones internacionales.

Además, en el ámbito de la reorganización en curso de la dirección del Tesoro, se hará una clara distinción entre el ejercicio de las misiones de regulación y la gestión de participaciones del Estado.

## **El servicio público como actor de la sociedad de la información**

La utilización por parte del Estado de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (“NTIC”) está atrasada. Con el propósito de ponerse en primera línea y aprovechar las posibilidades ofrecidas por estas tecnologías para mejorar la eficacia del trabajo administrativo, se definieron cinco prioridades: conectar las administraciones entre ellas, difundir mejor la información administrativa en internet, desarrollar los teleprocesos y los teleservicios, proseguir la modernización de las grandes aplicaciones de gestión y, por último, formar al personal del Estado para el uso de las “NTIC”. Estas acciones se inscriben dentro del ámbito del programa gubernamental para la entrada de Francia en la sociedad de la información, hecho público el 16 de enero de 1998.

## **Conectar las administraciones entre ellas**

El desarrollo de la descentralización administrativa o el acercamiento de los servicios y del público, así como el carácter cada vez más general de las políticas públicas exigen, no sólo nuevas formas de organización o de funcionamiento (ver capítulo III), sino que también la constitución de redes que permitan el intercambio electrónico de las informaciones y que favorezcan las prácticas del trabajo común (mensajería interpersonal, constitución de bases de datos comunes, videoconferencias, etc....).

La puesta en marcha de la nueva arquitectura interministerial de comunicación debe hacerse de manera coordinada. Exige principalmente, la instauración de reglas técnicas y de seguridad comunes, cuyas especificaciones las define

el Ministerio de Industria, en colaboración con los responsables de cada ministerio.

A nivel central, una de las primeras prioridades, desde ahora en adelante, es constituir una red "intranet" en el seno de cada ministerio y crear una **mensajería interministerial** mediante la interconexión de las mensajerías existentes. A la larga, se trata de unir a todas las administraciones del Estado - servicios centrales y descentralizados administrativamente, pero también puestos diplomáticos franceses en el extranjero - a través de un intranet interministerial.

A nivel de las administraciones descentralizadas administrativamente, es importante generalizar la existencia de los «**sistemas de información territoriales**» (ver cuadro adjunto)..

---

### **Sistemas territoriales de información ("SIT")**

*En 1997, el fondo para la reforma del Estado ha impulsado una veintena de proyectos a nivel departamental (Aude, Finistère, Pas de Calais, Rhône, etc.) y dos proyectos de connotación regional (Auvergne y Aquitaine). Los "SIT", concebidos así, toman diferentes formas.*

• Algunos SIT consisten esencialmente en una base de datos comunes, relacionados con la acción del Estado a nivel local; estos datos proporcionan, especialmente, la materia de los cuadros de mando, lo que permite a los jefes de los servicios descentralizados administrativamente, decidir mejor su acción.

• Otros tienen una vocación temática : reagrupan y dan acceso a informaciones relacionadas con un tema preciso, como el empleo (SIT de Hautes-Pyrénées) o la gestión del agua (SIT de Corrèze), presentándolas a veces bajo forma cartográfica.

• Algunos "SIT" cumplen más bien una función de mensajería: permiten a personas de diferentes servicios intercambiar

*documentos en forma electrónica y facilitan así el surgimiento de nuevas prácticas de trabajo en común . Varias experiencias de los SIT se abren hacia interlocutores exteriores de las administraciones del Estado : EDF, Correos, Banco de Francia, pero también, cámaras de comercio e industria y colectividades locales. Un número creciente de SIT va a dirigirse directamente a los ciudadanos que accederán por medio de aparatos multimedia interactivos o de internet. La red "Atención 91", en el departamento de Essonne, por ejemplo, pone a disposición del público un conjunto de 300 fichas de informaciones locales sobre temas esenciales de la vida corriente : documentación del coche, empleo, lucha contra la toxicomanía, etc. Estas fichas informatizadas podrán consultarse en la mayor parte de los servicios públicos y organismos correspondientes del departamento (servicios del Estado, ayuntamientos, asociaciones....), así como a partir de un servidor internet y de un aparato interactivo accesible a todos en la sala de atención de la prefectura.*

Estos sistemas permiten mejorar el servicio otorgado : simplificación de los circuitos, reducción de los plazos, ayuda al tratamiento de la documentación, etc., y favorecer los intercambios generales de información entre los servicios descentralizados del Estado, al interior de un mismo departamento o de una misma re-

gión. Su generalización se apoya en la guía metodológica difundida por la Comisaría par la Reforma del Estado en marzo de 1997, y en las enseñanzas de la treintena de experimentaciones conducidas sobre ese tema, desde 1996 con la ayuda del fondo para la reforma del Estado.

---

### **Las administraciones en internet**

*Desde fines de 1997, todos los ministerios cuentan con un sitio internet. No sólo las administraciones centrales, pero también las prefecturas, los servicios descentralizados administrativamente, las embajadas en el extranjero y numerosos establecimientos públicos desarrollan su sitio. Lo mismo vale para un buen número de colectividades locales. En el sitio de la "Documentation française", se encuentra a disposición un repertorio de sitios la administración. ([www.admifrance.gouv.fr](http://www.admifrance.gouv.fr)).*

*El objetivo de tales sitios es, a la vez, dar a conocer mejor las diferentes facetas de la actividad gubernamental y dar a todo el público las informaciones concretas sobre los derechos, los trámites y las formalidades de interés para los ciudadanos, así como un acceso a los elementos propios del ámbito de cada administración. Podemos citar, por ejemplo :*

- el Ministerio de Cultura, que ha puesto en línea en su sitio ([www.culture.fr](http://www.culture.fr)) las bases de datos Joconde (120 000 notas de obras conservadas en más de sesenta museos franceses) y Mérimée (140 000 notas sobre el patrimonio arquitectónico francés) con el objeto de dar a conocer mejor el patrimonio cultural (igualmente, el museo del Louvre ha desarrollado un sitio de una calidad remarcable :[www.louvre.fr](http://www.louvre.fr));

- el Ministerio de Economía, Finanzas e Industria, que presenta en su sitio ([www.finances.gouv.fr](http://www.finances.gouv.fr)) un panorama de esta administración y da acceso a un

*amplio conjunto de informaciones administrativas, jurídicas o financieras. De esta manera, podemos, por ejemplo, calcular el impuesto sobre la renta. Además, este sitio ofrece a las empresas, una bolsa de intercambios tecnológicos, así como guías y anuarios concernientes a las tecnologías de vanguardia y los nuevos materiales.*

*Las páginas más consultadas de los diferentes servidores son aquéllas que tienen temas de actualidad, textos jurídicos, cifras e informaciones generales. La interactividad, bajo la forma de foros permanentes, está en sus inicios, pero el sitio del Primer Ministro ([www.premier ministre.gouv.fr](http://www.premier ministre.gouv.fr)) y el del Ministerio de Economía y Finanzas ya están organizando este tipo de foros.*

*Un sitio general de información administrativa del público sobre internet estará disponible antes del 30 de marzo de 1998. Este propondrá, además del anuario exhaustivo de los sitios públicos ya en funcionamiento, una lista de preguntas y respuestas y una base de información sobre el conjunto de los trámites que el público efectúa en las administraciones.*

*En un segundo tiempo, una ampliación de las competencias de los centros interministeriales de información administrativa permitirá formular preguntas a través de una mensajería electrónica, a fin de ofrecer un servicio de informaciones a medida.*

---

### **Mejorar difusión de la información administrativa a través de internet**

La presencia de las administraciones en las redes informáticas facilitará los intercambios entre los servicios y sus interlocutores. El

programa gubernamental para la entrada de Francia en la sociedad de información ha previsto que los servicios ofrecidos actualmente por el Estado vía minitel tendrán que ser accesibles vía internet en un plazo de dos años como máximo.

---

## **Banco interministerial de datos sobre las innovaciones en los servicios públicos**

El banco interministerial de datos sobre las innovaciones en los servicios públicos tiene como objetivo promover las gestiones de innovación en el sector público. Se trata de contribuir de manera concreta al desarrollo de la modernización, capitalizando las innovaciones realizadas o en vías de realización, en los diversos campos de intervención del Estado, de las colectividades locales, de las asociaciones, de los establecimientos y de las empresas de servicio público, y difundiéndolas a las administraciones y al público a través de Internet.

El banco de datos tiene por lo tanto una doble función: la de ser una vitrina de la modernización de los servicios públicos frente a sus usuarios y socios; y la de constituir un lugar de intercambio de experiencias que proporcionen a los responsables y a los agentes de la administración, a diferentes niveles, ejemplos de iniciativas de las que podrán inspirarse en su propia gestión de cambio.

Asimismo, permitirá alimentar un diálogo tanto en los servicios como en los interlocutores de la administración y podrá contribuir al enriquecimiento de los esquemas departamentales de organización y de mejoramiento de los servicios públicos, elaborados por los prefectos, en concertación con los actores locales.

Las innovaciones incluidas en el banco de datos concernirán los servicios prestados al público (particulares, empresas...), yendo desde la atención hasta la prestación individualizada, así como las medidas de organización tomadas para mejorarlos y adaptarlos a las expectativas de los usuarios o para aumentar la eficacia de los organismos que los otorgan. Incluirán también la gestión de recursos humanos, la simplificación de los procesos o incluso la aplicación de instrumentos modernos de información y de gestión.

El banco va a enriquecerse progresivamente, a partir de las informaciones que le transmitirán las administraciones (servicios centrales y descentralizados administrativamente, colectividades territoriales...). Un sistema de búsqueda multi-criterios, basado en palabras-clave combinables entre ellas, permitirá al usuario de Internet definir la extensión de su exploración según sus propios intereses, eligiendo un campo de interés, un tipo de acción, una zona geográfica, etc...

A fines de mayo de 1998, podrá consultarse un primer conjunto de fichas de experiencias en un sitio interministerial de Internet abierto con este propósito, en la siguiente dirección: <http://innovations.gouv.fr>. Asimismo, estas fichas serán accesibles a partir de otros sitios ministeriales.

---

La prioridad se centra en la difusión de datos públicos. En efecto, el Estado y los servicios públicos disponen de numerosas informaciones susceptibles de interesar a los ciudadanos, a los investigadores, a las empresas o incluso a las colectividades locales, en Francia o en el extranjero. La numerización de los datos y la creación de lazos hipertexto entre rúbricas y servidores diferentes ofrecen, en esta materia, posibilidades de difusión considerables.

Desde ahora en adelante, cada ministerio que tenga actualmente un sitio Internet debe

enriquecer su contenido (ver cuadro de arriba).

A partir de un inventario de bases de datos públicos efectuado por cada ministerio en relación con la comisión de coordinación de la documentación administrativa, y de proposiciones efectuadas en relación con los usuarios potenciales, se elaborará un plan de numerización y de puesta en línea de informaciones administrativas en el transcurso de 1998.

Desde la primavera de 1998, cada uno tendrá acceso a través de Internet a un banco interministerial de datos sobre las innovaciones



en los servicios públicos ( ver cuadro de arriba).

Este esfuerzo de difusión tendrá que acompañarse de una clarificación de los principios en materia de tarifas. Para ello, se ha encargado a una personalidad independiente la proposición de elementos de doctrina. Se ha dictaminado el **principio de gratuidad del acceso mediante internet a los datos públicos esenciales**. De esta manera, pronto podremos disponer gratuitamente de informaciones administrativas generales en el servidor llamado "ADMIFRANCE" (que va a recuperar y enriquecer el actual servicio 3615, llamado "Vos droits" (Sus derechos). En el servidor "LEGIFRANCE" se pondrán a disposición de un amplio público, informaciones jurídicas (códigos, leyes importantes, principales fallos del Consejo Constitucional, del Consejo de Estado y del Tribunal Supremo). Por el contrario, las informaciones jurídicas destinadas a profesionales serán accesibles mediante el pago de derechos de consulta o de una licencia en el servidor "JURIFRANCE".

Sin embargo, la presencia de las administraciones en las redes abiertas no debe limitarse a proporcionar informaciones, sino que tiene que contribuir también al acercamiento entre la administración y los usuarios para facilitar sus relaciones cotidianas. Para ello, **todos los servicios del Estado en contacto con el público** (particulares o empresas) tendrán, de aquí al año 2000, una **dirección electrónica**. Esta dirección figurará en los diversos anuarios de la administración (vía papel, minitel o internet).

Con el objeto de que estos servicios puedan llegar a las personas que no dispongan de un terminal en su domicilio, se irán abriendo progresivamente **puntos de acceso a internet** para el público en las **administraciones de cercanías** (subprefecturas, casas de servicios públicos, oficinas de correos, bibliotecas...). Así, en 1998, se van a equipar mil oficinas de correos, especialmente en zonas rurales y en ciertos barrios urbanos.

**Desarrollar los teleprocesos y los tele-**

## **servicios**

En materia de **teleprocesos** (ejecución a distancia de diversas formalidades), el desarrollo de los intercambios de datos informatizados, combinado con una política de ventanillas polivalentes de cercanía (casas de servicios públicos; centros de formalidades de las empresas; espacios rurales empleo-formación...) y de reagrupación de las formalidades (declaración única de cotizaciones sociales o "DUCS"; declaración única de contratación; declaración anual de datos sociales...), abre perspectivas prometedoras. En efecto, los teleprocesos pueden, por una parte, facilitar las relaciones entre las administraciones y sus interlocutores, y, por otra, aumentar las capacidades de los servicios de cercanía, acercándolos a las administraciones encargadas de tratar a fondo la documentación de las personas atendidas.

En 1997, la "COSIFORM" (Comisión de simplificación de las formalidades), llevó a cabo un estudio detenido en el ámbito de la elaboración del **plan interministerial de los teleprocesos**. Todas las administraciones y organismos bajo su tutela dictaminarán, antes de fines del primer semestre de 1998, la lista de procesos que serán tratados y su calendario de ejecución. Entre estas prioridades figurarán, especialmente, las obligaciones de declaración de las empresas (IVA, "DUCS"), los contratos públicos y el sector sanitario y social. Los proyectos definidos de esta manera, serán uno de los temas del plan de los sistemas de información de cada ministerio. Su realización podrá beneficiar de un apoyo financiero del fondo para la reforma del Estado o del fondo interministerial de modernización, así como del apoyo técnico de una red interministerial de expertos, animada por la Comisaría para la Reforma del Estado.

Para facilitar el acceso de los usuarios al servicio público, el sitio Admifrance pondrá a su disposición en internet la mayoría de aproximadamente **2000 formularios** de la administración francesa. Este proyecto, que ha contado con el apoyo del fondo para la reforma del Estado, será operacional para una parte de los formularios, antes de fines del primer trimestre de 1998 (ver cuadro adjunto)

---

## Acceso a los formularios administrativos

El objetivo es hacer accesibles, por vía electrónica y de manera progresiva, la mayor parte de los formularios administrativos, difundiéndonlos a través de Internet.

Así, todo usuario conectado al sitio *Adminfrance* podrá :

- acceder, a través de un servidor interministerial dirigido por el centro de registro y de revisión de formularios administrativos, a una base de datos que le permitirá detectar fácilmente el formulario que necesita ;
- hacer aparecer en su pantalla y luego imprimir el formulario acompañado de una nota explicativa ;
- rellenar el formulario directamente en la pantalla en el ordenador, utilizando los datos de su propio sistema de información y luego imprimir localmente el formulario

rellenado:

- en algunos casos, y para ciertos procesos, dirigir directamente el formulario relleno a la administración competente utilizando las redes de telecomunicación.

Las dos primeras funciones constituyen la prioridad de la experimentación en curso. La tercera se desarrolla de forma paralela, pero supone el arreglo de algunos problemas técnicos. La última (transmisión electrónica del formulario relleno) se pondrá en funcionamiento a finales de 1998, bajo la responsabilidad de cada administración concernida. Por supuesto, se mantendrá la utilización de formularios en papel.

En abril de 1998, cerca de 200 formularios tanto para el público como para las empresas, serán disponibles a través de Internet.

---

Las nuevas tecnologías ofrecen igualmente nuevas posibilidades en materia de servicios. Así, se han realizado diversas experiencias en materia de *teleservicios* (prestaciones proporcionadas a distancia), en el campo de la enseñanza o de la salud, por ejemplo. Cada ministerio va a identificar más sistemáticamente las posibilidades más interesantes.

### Continuar la modernización de las grandes aplicaciones de gestión del Estado

En el ámbito **presupuestario y contable**, los servicios del Estado podrán apoyarse, en breve, en una nueva aplicación informática referida al conjunto de gastos de las administraciones. Se trata de la aplicación **ACCORD**, que sucederá a la actual aplicación **SIGMA** y que ofrecerá las funcionalidades más modernas de tratamiento y retransmisión de datos, y podrá adaptarse a las modificaciones previsibles en el ámbito presupuestario y contable (introducción de una contabilidad plurianual o patrimonial, por ejemplo). Permitirá el seguimiento de todas las etapas de la ejecución

presupuestaria, a nivel central y a nivel descentralizado administrativamente, gracias a contactos automatizados con la aplicación informática de gestión de los gastos descentralizados. Su objetivo es constituirse en un instrumento común para el ordenador de pagos, el controlador financiero y el contable, de todos los ministerios.

Los estudios previos a la puesta en aplicación de **ACCORD** se realizaron en 1997. La aplicación debería funcionar en un sitio piloto en el año 2000, y su desarrollo en todos los ministerios se efectuará a partir del 2001.

En materia de **gestión informatizada de personal**, se ha confirmado mediante una encuesta realizada en 1997, que hay que transformar los sistemas existentes, caracterizados por su heterogeneidad, su compartimentaje y para algunos por estar obsoletos. Esta encuesta permite estimar que el 75% de las aplicaciones actualmente en servicio deberán ser renovadas en los próximos años. Un grupo de trabajo interministerial está encargado de definir en 1998, una estrategia de adaptación coordinada de es-

tas aplicaciones en todos los ministerios.

### **Formar y sensibilizar al personal del Estado a las nuevas tecnologías**

La entrada en la sociedad de información hace evolucionar necesariamente la cultura administrativa y modifica las prácticas profesionales de los agentes del Estado a todos los niveles. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados en la mayoría de los ministerios en materia de formación continua en el ámbito de la informática, los objetivos y las posibilidades concretas de utilización de las nuevas tecnologías, no siempre se conocen bien o se dominan bien.

Por ello, se va a poner en marcha un **programa interministerial de sensibilización y**

**formación a las nuevas tecnologías** que incluye, a la vez, la formación inicial (lugar de las "NTIC" en los programas de las escuelas que preparan para las profesiones de la función pública), los programas de los concursos de contratación y los dispositivos de formación continua.

Es muy importante sensibilizar a los profesionales de alto nivel del Estado en estos temas. Para ello, en 1998, se han elaborado ciclos de formación interministeriales específicos, basándose en el modelo de otros ciclos temáticos (ver capítulo II, pág.18).

El objetivo es que, de aquí a fines de 1999, toda la plantilla de la administración esté sensibilizada y formada para los objetivos de las nuevas tecnologías de la información y las utilice personalmente.

## **Mejorar la representación de Francia en el mundo**

La mundialización y la construcción europea ofrecen nuevas perspectivas de crecimiento. Sin embargo, necesitan un amplio esfuerzo de adaptación de toda la nación. El Estado debe encargarse de mejorar la acción internacional de Francia y contribuir así a defender eficazmente sus ideales y sus intereses. Para ello, las reformas iniciadas se enfocan hacia el reforzamiento de la influencia francesa en la preparación de las decisiones comunitarias, hacia la racionalización de la representación del Estado en el extranjero y hacia la definición de las nuevas modalidades de nuestra cooperación internacional.

## **Reforzar la influencia francesa en la preparación de las decisiones de la Unión Europea**

Las administraciones francesas no integran suficientemente todavía la dimensión comunitaria en su reflexión estratégica y en su acción cotidiana. El reflejo europeo no está tan desarrollado como convendría y las posiciones francesas a nivel de la Unión Europea se encuentran a veces algo débiles.

Para remediarlo, conviene, en primer lugar, **reforzar las capacidades de análisis y de proposición** de la administración francesa.

En primer lugar, se asegurará de manera más sistemática, **la formación del encuadramiento** en derecho europeo y su familiarización con las instituciones y los procedimientos europeos.

En segundo lugar, cada ministerio podrá constituir, en el ámbito de su programa plurianual de modernización, una **célula europea** que, por una parte, contribuya a la constitución de una cultura de las prácticas comunitarias en los servicios y, que por otra parte, coordine los trabajos de las diferentes direcciones en materia europea.

En tercer lugar, se mejorará la **coordinación interministerial** de estos temas. Para ello, próximamente se revisará la circular del Primer Ministro del 21 de marzo de 1994 relativa a la organización del trabajo de las administraciones en materia comunitaria, sobre la base de los trabajos realizados actualmente por la Secretaría General del Comité Interministerial para los Asuntos de Cooperación económica europea ("SGCI"). En ciertos campos específicos, se constituirán grupos de trabajo ad hoc : así, por ejemplo, se constituyó un comité de coordinación conformado por los Ministerios del Interior (servicios policiales), de Defensa (servicios de gendarmería), de Economía y Finanzas (servicios de aduanas), de Justicia y de Asuntos Exteriores, para tratar problemas de política europea de seguridad interna.

Para apoyar la influencia de Francia en el proceso de decisión comunitaria, conviene, además, **reforzar la representación francesa en Europa**.

Esto vale, primeramente, para la representa-

ción cerca de las **instituciones comunitarias** o en los trabajos llevados a cabo por las instancias comunitarias. La red diplomática ha recibido instrucción de seguir, especialmente, la elaboración de las normas comunitarias, de manera que se permita a las administraciones francesas hacer proposiciones más rápidamente sobre los proyectos de reglamentación o de directivas. Además, se pidió a los representantes franceses en las negociaciones comunitarias preconizar la moderación normativa, especialmente en lo que respecta a los regímenes de autorización individual.

Francia tiene también que facilitar **la presencia de sus nacionales en las instituciones europeas**. Con esta finalidad, se va a facilitar la destinación o la puesta a disposición de expertos franceses en estas instituciones y se van a mejorar los dispositivos franceses de preparación a los concursos de contratación de las administraciones europeas.

## **Racionalizar la representación del Estado en el extranjero**

La adaptación de la representación exterior de Francia, impuesta por la rápida evolución del panorama y de los mecanismos internacionales, ha sido iniciada de manera clara y resuelta. Por una parte, el **campo financiero** de esta adaptación ha sido determinado mediante la elaboración de un documento de síntesis relativo al presupuesto de la acción exterior del Estado, presentado anualmente como anejo al proyecto de la ley de finanzas. Por otra parte, las modalidades de esta adaptación son objeto de una reflexión concertada del conjunto de las administraciones implicadas en el seno del **Comité Interministerial de los Medios del Estado en el Extranjero ("CIMEE")**.

En primer término, el "CIMEE" se dedicó al problema de la organización de las redes del Estado en el extranjero. Un esfuerzo de readecuación del dispositivo diplomático, consular y cultural, que afectó a unos cincuenta puestos o establecimientos para los años 1996 y 1997, ha permitido mejorar la sinergia de los medios existentes en ciertos países, especialmente en las zonas de expansión. Asimismo, también está en curso la redefinición de las misiones y de la organización de las redes francesas en los Estados miembros de la Unión europea, desti-

nada a considerar la evolución de las relaciones en el seno de este conjunto. El "CIMEE" estudia también las perspectivas de racionalización de las redes en el extranjero de los establecimientos públicos del Estado.

Además, se adhirió al problema de la **gestión de puestos**. La creación de comités de gestión, e incluso la institución, a título experimental, de centros de gestión única, han favorecido la coordinación por parte del embajador de los medios asignados a las representaciones de las diversas administraciones del Estado en el país concernido (firma de contratos comunes, reagrupaciones inmobiliarias, armonización de las condiciones de gestión del personal contratado localmente, etc.). La responsabilización de los jefes de puestos está reforzada además por la reforma de la red del gasto en el extranjero, que ha conferido al embajador poderes de ordenador de pagos secundario, con un control financiero asegurado a nivel local. Experimentada en diez puestos en 1997, esta reforma se proseguirá en 1998.

El papel de las **administraciones económicas** ha sido objeto de una atención especial. Por un lado, se ha simplificado la representación de estas administraciones en el extranjero en un cierto número de países, a través de la creación de misiones económicas y financieras, reagrupando el antiguo puesto de expansión económica y la antigua agencia financiera de la embajada. Algunos puestos de expansión eco-

nómica se han cerrado para reorientar los medios disponibles hacia los países emergentes con los cuales los flujos de negocios son crecientes y en los cuales los mercados son todavía poco conocidos por las empresas francesas. Por otro lado, los dispositivos de apoyo al comercio exterior están en curso de reorganización. (ver cuadro siguiente).

### **Reformar los dispositivos de cooperación internacional**

La renovación del dispositivo francés de **ayuda pública al desarrollo** permitirá reforzar su coherencia y su eficacia. Se inició con la constitución, en 1996, de un comité interministerial de ayuda al desarrollo, por una parte, y con el reforzamiento de la tutela del Estado de la Caja francesa de desarrollo, por otra.

Esta renovación se ha extendido gracias a la adopción por parte del Consejo de Ministros del 4 de febrero de 1998, de nuevas orientaciones relativas al conjunto de nuestra política de cooperación internacional y de desarrollo. Estas orientaciones se pondrán en funcionamiento en un ámbito administrativo renovado (ver cuadro). Desde ahora en adelante, la política de cooperación será confiada a un Ministro delegado, que trabaje junto al Ministro de Asuntos Exteriores. Los servicios del antiguo Ministerio de la Cooperación se aproximarán a aquéllos del Quai d'Orsay.

---

### **Reorganización de los dispositivos de apoyo al comercio exterior**

*Con el fin de relanzar la acción de los organismos públicos de apoyo al comercio exterior y de garantizar que sus acciones se complementen mejor, se ha decidido:*

*- reagrupar el Comité Francés para las Manifestaciones Económicas en el Extranjero ("CFME") con la Agencia para la Cooperación técnica, industrial y económica ("ACTIM"), en una sola asociación encargada de asegurar la promoción de las empresas exportadoras de los productos y de la técnica francesa: este reagrupamiento está en vigor desde el 1.º de enero de 1997;*

*- reformar el Centro Francés de Comercio Exterior ("CFCE"), entidad pública encargada de recolectar, tratar y difundir a las empresas exportadoras toda información útil sobre los mercados extranjeros.*

*Ulteriormente, se podrán encontrar sinergias entre estas dos entidades, relativas especialmente a sus medios materiales.*

*Además, las tareas de apoyo corriente a las empresas podrán ser transferidas desde los puestos de expansión económica a los organismos consulares o profesionales apropiados, cuando éstos dispongan de las capacidades necesarias.*

Tanto en materia de cooperación cultural, científica y técnica, como en materia de ayuda al desarrollo, el programa de **evaluación sistemática** de las acciones realizadas, que se lleva a cabo actualmente, permitirá medir la eficacia de esas acciones y de asegurar así su seguimiento. A principios de 1998, una auditoría de la acción de las administraciones centrales debería concretarse con proposiciones de mejora.

Se ha dado una atención especial al refuerzo de las capacidades francesas de **cooperación administrativa**. Los países en reconstrucción o en vías de desarrollo, preocupados por dotarse de un aparato institucional y administrativo eficaz, expresan en esta materia una importante demanda. Desde ahora en adelante, esta demanda es apoyada por las grandes organizaciones internacionales y, especialmente, por la Unión Europea y el Banco Mundial, quienes consagran a este tema programas dotados de créditos

muy importantes.

Cada año, la cooperación administrativa moviliza en Francia a un millar de funcionarios, muy a menudo para misiones de corta duración (peritaje, enseñanza). Llega a más de 120 países a través del mundo. La Comisaría para la Reforma del Estado, por ejemplo, ha sido solicitada numerosas veces, ya sea para presentar la gestión francesa de la reforma en el extranjero (Estados Unidos, Quebec, India, Brasil, Colombia, Hungría, Marruecos, ...), o bien para atender a las delegaciones extranjeras (China, Corea del Sur, Bulgaria, Túnez, etc.). Sin embargo, al margen de intercambios puntuales de este tipo, Francia debe estar en medida de poder hacer valer mejor la calidad de su experiencia en el plano internacional. Lo que interesa, especialmente, es que pueda responder con éxito a las licitaciones lanzadas en el ámbito de programas de cooperación administrativa, financiados con créditos multilaterales.

---

### **La reforma de la política de cooperación**

*Francia quiere mantener flujos sustanciales de ayuda al desarrollo, comprometiéndose a desarrollar su coherencia y su eficacia, con la preocupación de un mejor dominio del gasto público.*

*La ayuda bilateral será selectiva y concentrada en una zona de solidaridad prioritaria, incluyendo los países menos desarrollados y que no tengan acceso al mercado de capitales. Fuera de esta zona, la cooperación francesa*

*proseguirá su objetivo de presencia política y económica y se apoyará más en la ayuda multilateral, especialmente europea.*

*Desde el punto de vista operacional, estos objetivos implican una coordinación interministerial reforzada, una racionalización de las estructuras administrativas y una mejor articulación entre la acción de los poderes públicos y las intervenciones de la sociedad civil.*

*Para ello, el gobierno ha tomado las siguientes decisiones :*

*. Creación de un comité interministerial de cooperación internacional y de desarrollo (decreto del 4 de febrero de 1998), presi-*

*dido por el Primer Ministro y animado conjuntamente por el Ministerio de Asuntos Exteriores y el Ministerio de Economía, Finanzas e Industria, que tendrá como misión determinar la zona de solidaridad prioritaria, velar por la coherencia de las prioridades geográficas y sectoriales de los diversos componentes de la cooperación francesa, establecer, a principios de año, las orientaciones de una programación global y evaluar la conformidad de las acciones con los objetivos fijados.*

*. Reagrupamiento en 1998 de los servicios del Ministerio de Asuntos Exteriores y de los de la Secretaría de Estado para Cooperación y Francofonía, que permitirá el acercamiento tanto de las administraciones centrales implicadas como de las representaciones en terreno, y la identificación, dentro de un presupuesto único, del conjunto de créditos de intervención y de inversión otorgados para la política de cooperación. De esta manera, la cooperación se racionalizará alrededor de dos polos : por una parte, asuntos exteriores y cooperación, y por otra parte, economía, finanzas e industria.*

*. Transformación de la actual Caja Francesa de Desarrollo en Agencia Francesa de Desarrollo, operador base, al cual se le*

*confiará la mayor parte de los proyectos y de los programas de ayuda al desarrollo en zona de solidaridad prioritaria.*

*. Creación de un Alto Consejo para la cooperación internacional que permitirá a los representantes de la sociedad civil (fundaciones, asociaciones, organizaciones no gubernamentales, expertos, profesores, periodistas, representantes de colectividades locales) participar en la reflexión sobre la cooperación internacional y la ayuda al desarrollo y favorecer la con-*

*vergencia de su acción y de la del Estado. Los proyectos y los programas se pondrán en funcionamiento en el ámbito de un acuerdo de colaboración para el desarrollo que se haya sellado con cada país de la zona de solidaridad prioritaria. Este acuerdo determinará, en un marco plurianual, los diferentes tipos de cooperación definidos de común acuerdo (desarrollo, cooperación militar, dominio de flujos migratorios...) y organizará el seguimiento. En este contexto, la programación financiera por proyecto se hará anualmente.*

---

Considerando las proposiciones del grupo de trabajo interministerial reunido sobre este tema desde 1997, bajo la dirección del Ministerio de Asuntos Exteriores y del "SGCI", el gobierno estudia las medidas propias para mejorar la presencia francesa en estos programas. Estas medidas estarán destinadas principalmente a reforzar la capacidad de los operadores franceses en materia de prospección y de respuesta a las licitaciones internacionales. Asimismo, se ha previsto mejorar la coordinación

de los operadores franceses competentes en materia de cooperación administrativa. Además, próximamente se tomarán medidas para facilitar la destinación o la puesta a disposición de funcionarios franceses como expertos cerca de organismos públicos o privados encargados de llevar a cabo programas de cooperación administrativa. Finalmente, será tarea del grupo permanente para el desarrollo de la cooperación administrativa internacional, que se reúne desde 1995, proponer al Primer Ministro las prioridades sectoriales y geográficas, a la vez, de esta cooperación administrativa.



## **La Comisaría para la reforma del Estado**

Siendo una fuerza de proposición, de síntesis y de animación y compuesta por un equipo pluridisciplinario y de alto nivel, la Comisaría para la Reforma del Estado, conjuntamente con las respectivas administraciones, juega un papel de catalizador de la reforma.

## Organización y funcionamiento

La Comisarfa para la Reforma del Estado ha sido creada por tres años mediante el decreto del 13 de septiembre de 1995. Es un organismo interministerial, cerca del Primer Ministro y puesta a disposición del Ministro Encargado de la Reforma del Estado.

En torno al comisario, reúne a un equipo restringido y pluridisciplinario de alto nivel, compuesto por unas quince personas de carreras muy variadas en la administración central, en los servicios descentralizados administrativamente o en establecimientos públicos.

Tres jefes de misión y cuatro encargados de misión son los responsables de los grandes temas horizontales de la reforma del Estado : reformas del Estado central, de la administración territorial, de la gestión pública y de la función pública. Una célula de tres encargados de misión trata de las nuevas tecnologías y de los sistemas de información.

Tres jefes de misión y tres encargados de misión siguen las reformas iniciadas sectorialmente : en las administraciones de "regalía" (justicia, interior, defensa, asuntos exteriores); en las administraciones sociales, económicas y financieras (empleo y solidaridad, economía, finanzas e industria); y por último, en las administraciones culturales, científicas y técnicas (obras públicas, vivienda y transportes; agricultura y pesca; educación nacional, enseñanza superior e investigación; cultura y comunicación; fomento del territorio y medio ambiente). Cerca del comisario, un encargado de misión se ocupa de la síntesis así como de la cooperación internacional (ver organigrama pág.50).

En 1997, la Comisarfa dispuso de créditos de funcionamiento y de estudios de cerca de 7 millones de francos. Además, maneja el fondo para la reforma del Estado. (ver anejo 1).

En el ámbito de las orientaciones fijadas por el comité interministerial para la reforma del Estado, la Comisarfa tiene como misión coordinar la preparación de las decisiones gubernamentales relacionadas con la reforma de las administraciones y velar por su aplicación. Se encarga, especialmente, de :

- proponer las consecuencias que se deriven de la evolución de las misiones del Estado en lo que respecta a la organización y el funcionamiento de los servicios y establecimientos públicos ;

- animar y coordinar los trabajos de los organismos y servicios que dependen del Primer Ministro, y cuyo objeto es mejorar las relaciones entre los servicios públicos y sus usuarios; y proponer las conclusiones que se deriven de sus recomendaciones;

- proponer las reformas tendientes a mejorar los procesos de decisión pública;

- participar en la preparación de los textos legislativos y de reglamentación que incidan en la organización y el funcionamiento de los servicios públicos;

- velar por la toma en cuenta, por parte de las administraciones, de las consecuencias en su funcionamiento y organización, de las nuevas tecnologías, especialmente las de la información, así como en sus relaciones con los usuarios ;

- elaborar proposiciones sobre las consecuencias, en lo que respecta a la reforma del Estado, de los trabajos del Consejo de Estado, del Tribunal de Cuentas, del Defensor del Pueblo, de la Comisarfa general del plan, de la Delegación para el fomento del territorio y para la acción regional y de las inspecciones generales.

Por lo tanto, la Comisarfa no tiene como misión preparar nuevos informes, sino explotar los análisis y las ideas que se derivan de los numerosos trabajos realizados sobre el tema de la reforma del Estado y transformar las reflexiones y las proposiciones en acciones.

En esta perspectiva, tampoco le corresponde sustituirse a las diferentes administraciones. Por el contrario, la Comisarfa establece con cada una de ellas estrechas relaciones de trabajo, animando, por un lado, a la red de altos funcionarios encargados de la modernización y de la descentralización administrativa designados por cada ministro y , por otro lado, al co-

mité permanente del comité interministerial para la reforma del Estado, que reagrupa a la dirección general de la administración y de la función pública, a la dirección de presupuesto, a la dirección general de la administración del Ministerio del Interior y a la Delegación para el fomento del territorio y para la acción regional.

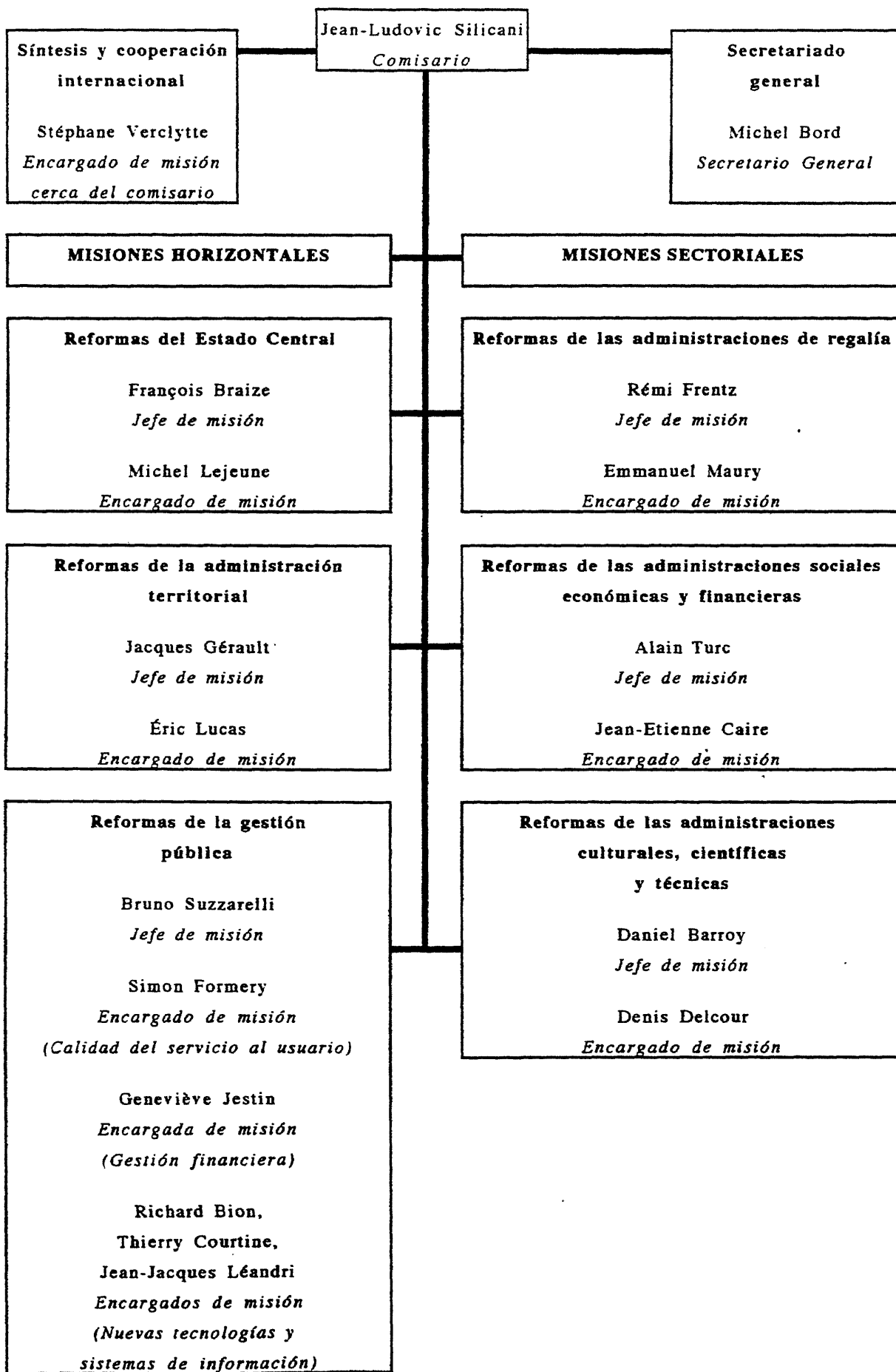
Siendo una fuerza de proposición, de animación y de síntesis, la Comisarfa para la reforma del Estado trabaja, conjuntamente con las respectivas administraciones, en identificar los problemas, en originar proyectos e ideas, en delimitar los puntos de acuerdo o de desacuerdo y en preparar las decisiones gubernamentales. Después, le corresponde velar por el buen avance de las misiones emprendidas : algunas sólo suponen decisiones puntuales e inmediatas, otras exigen un largo proceso que implica a veces etapas experimentales; algunas son de responsabilidad de una sola administración y otras corresponden a un mayor número de administraciones, incluso a la totalidad de ellas.

La Comisarfa adapta su modo de trabajo a la diversidad de estas situaciones. Siendo experta en la reforma, aporta su concurso en la aplicación de proyectos sectoriales, como por ejemplo, la reorganización de la administración central del Ministerio de Educación Nacional, la reforma del dispositivo de cooperación internacional de Francia e incluso la concepción de nuevas aplicaciones informáticas de gestión.

Como contable de la reforma, ha velado, por ejemplo, por que las medidas necesarias (veintiséis decretos) para la aplicación del principio de descentralización administrativa de las decisiones individuales, presentado en el decreto del 15 de enero de 1997, fueran adoptadas a la hora precisa para garantizar su puesta en marcha completa el 1ero. de enero de 1998. Como encargada de la reforma, coordina, por ejemplo, la elaboración del proyecto de ley sobre los derechos de los ciudadanos en sus relaciones con las administraciones. Como ilustradora de la reforma, prepara el marco metodológico y jurídico de la reforma de los servicios del Estado descentralizados administrativamente, o participa en la elaboración del plan gubernamental para la entrada de Francia en la sociedad de la información.

Paralelamente a la animación de este trabajo interno en la administración, la Comisarfa está a la escucha de la sociedad civil y le informa sobre las evoluciones iniciadas. Lo hace de manera continúa, mediante visitas a terreno, participación de sus miembros en encuentros y coloquios y a través de contactos con el mundo universitario, el de la investigación y el de la empresa. También abre el debate sobre la reforma del Estado en los intercambios internacionales, ya sea acogiendo a las delegaciones extranjeras que desean información y peritaje, o bien participando en misiones de cooperación en el extranjero.

# Organigrama



# ANEJOS

## Anejo 1

### Fondos para la reforma del Estado (FRE)

El "FRE", creado en 1996 para acompañar las obras de modernización y de reorganización dirigidas por las administraciones centrales y descentralizadas administrativamente en el ámbito de la reforma del Estado, reúne créditos interministeriales asignados al presupuesto de los servicios del Primer Ministro

Ha sido dotado en 1996 de 46 millones de francos, y, en 1997 y 1998, de 112,5 millones de francos.

El "FRE" consta de dos secciones : una sección central, destinada a apoyar los proyectos innovadores desarrollados a nivel nacional

(administraciones centrales, red de administraciones...) y una sección territorial, que apoya operaciones con carácter local.

La elección de las operaciones con carácter local incumbe en parte a las autoridades descentralizadas administrativamente : alrededor de un 60 % de los créditos de la sección territorial son objeto de una delegación global a los prefectos de departamento, tomando como base una clave de distribución demográfica. La otra parte de los créditos de la sección territorial permite financiar operaciones locales seleccionadas a nivel nacional a la vista de los proyectos presentados por los prefectos.

#### Financiaciones otorgadas en 1997

	Financiaciones otorgadas (MF)		
	Título III	Título V	Total
<b>Sección central</b>	31,87	3,33	35,20
<b>Sección territorial</b>			
• créditos examinados a nivel central	16,573	13,574	30,147
• créditos delegados globalmente a los prefectos de departamento	39,80	/	39,80
Sub-total	56,373	13,574	69,947
<b>TOTAL</b>	<b>88,243</b>	<b>16,904</b>	<b>105,147</b>

El balance del uso de los créditos delegados globalmente a los prefectos a principios del año 1997 está en curso de explotación. El reparto de las financiaciones otorgadas en 1997

sobre la sección central y, tras examen de los proyectos al nivel central, sobre la sección territorial, se establece de la forma siguiente.

Reparto de las financiaciones otorgadas en 1997 sobre examen al nivel nacional :

	Proyectos		Financiación de los fondos	
	Número	%	Importe (KF)	%
<b><i>I- Mejora del servicio prestado al usuario</i></b>				
• operaciones con carácter nacional	17	10,3	11.740	18,0
• operaciones con carácter local	68	41,2	18.107	27,7
de las cuales : - mejora de la acogida	40		8.896	
- casas de servicios públicos	28		9.211	
<b>Sub-total I</b>	<b>85</b>	<b>51,5%</b>	<b>29.847</b>	<b>45,7%</b>
<b><i>II - Reestructuración de los servicios</i></b>				
• operaciones con carácter nacional	4	2,4	2.970	4,5
• operaciones con carácter local	/	/	/	/
<b>Sub-total II</b>	<b>4</b>	<b>2,4%</b>	<b>2.970</b>	<b>4,5%</b>
<b><i>III - Formación</i></b>				
• operaciones con carácter nacional	14	8,5	5.900	9,0
• operaciones con carácter local	/	/	/	/
<b>Sub-total III</b>	<b>14</b>	<b>8,5%</b>	<b>5.900</b>	<b>9,0%</b>
<b><i>IV - Instrumentos de gestión</i></b>				
• operaciones con carácter nacional	16	9,7	9.330	14,3
• operaciones con carácter local	37	22,4	11.381	17,4
de las cuales : - redes informáticas	34		11.083	
- otras	3		298	
<b>Sub-total IV</b>	<b>53</b>	<b>32,1%</b>	<b>20.711</b>	<b>31,7%</b>
<b><i>V - Diversos</i></b>				
• operaciones con carácter nacional	5	3,0	5.260	8,1
• operaciones con carácter local	4	2,4	659	1,0
de las cuales : - estudios	2		350	
- otras	2		309	
<b>Sub-total V</b>	<b>9</b>	<b>5,5%</b>	<b>5.919</b>	<b>9,1%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>165</b>	<b>100%</b>	<b>65.347</b>	<b>100%</b>

## Anejo 2

### Principales textos referentes a la reforma del Estado

1995

Clase		Fecha	Objeto
Decreto n° 95-1007		13/09/95	Creación del comité interministerial para la reforma del Estado y de la Comisarfa para la reforma del Estado <i>(publicado en el BOE del 14/09/95)</i>
Circular	Primer Ministro	26/07/95	Preparación y puesta en práctica de la reforma del Estado y de los servicios públicos <i>(publicado en el BOE del 28/07/95)</i>
Circular	Primer Ministro	24/10/95	Preparación del programa trienal de descentralización administrativa
Circular	Primer Ministro	21/11/95	Experimento de un estudio de impacto que acompaña los proyectos de ley y de decreto en Consejo de Estado <i>(publicado en el BOE del 01/12/95)</i>

1996

Clase		Fecha	Objeto
Decreto n° 96-629		16/07/96	Control financiero descentralizado administrativamente <i>(publicado en el BOE del 17/07/96)</i>
Decreto n° 96-828		19/09/96	Reparto de las competencias y organización de la cooperación entre la policía nacional y la gendarmería nacional <i>(publicado en el BOE del 21/09/96)</i>
Circular	Primer Ministro	25/01/96	Reforma del procedimiento presupuestario
Circular	Primer Ministro	22/03/96	Preparación de las administraciones públicas y de los organismos dependientes de ellas, a la introducción del euro <i>(publicado en el BOE del 26/03/96)</i>
Circular	Primer Ministro	15/05/96	Reducción del número de autorizaciones y declaraciones administrativas previas <i>(publicado en el BOE del 29/05/96)</i>
Circular	Primer Ministro	04/07/96	Puesta en práctica de las decisiones del comité interministerial para la reforma del Estado del 29 de mayo de 1996
Circular	Primer Ministro	08/07/96	Reorganización de las administraciones centrales
Circular	Primer Ministro	09/07/96	Colocación del fondo para la reforma del Estado (primera sección)



Clase		Fecha	Objeto
Circular	Ministro de la función pública de la reforma del Estado y de la descentralización, ministro delegado al presupuesto	12/07/96	Puesta en práctica del proceso experimental de los contratos de servicio
Circular	Primer Ministro	15/07/96	Colocación del fondo para la reforma del Estado (segunda sección : acción territorial del Estado)
Circular	Ministro de la función pública de la reforma del Estado y de la descentralización	01/08/96	Experimento de las «casas de servicios públicos»
Circular	Primer Ministro	06/09/96	Estudio de la factibilidad de un esquema de reorganización de los servicios del Estado administrativamente descentralizados
Circular	Primer Ministro	16/09/96	Esquemas directores ministeriales de los sistemas de información y de telecomunicaciones (publicado en el BOE del 23/09/96)
Circular	Primer Ministro	06/11/96	Pago rápido de las sumas debidas por el Estado y algunos de sus establecimientos públicos con motivo compras públicas (publicado en el BOE del 08/11/96)
Circular	Ministro de la función pública de la reforma del Estado y de la descentralización	20/12/96	Nombramiento, en cada ministerio, de un alto funcionario encargado de la descentralización administrativa
Circular	Ministro de economía y hacienda, Ministro de asuntos exteriores, ministro delegado a la cooperación	27/12/96	Modernización de las estructuras y de los procedimientos contables en el extranjero : fase experimental en 1997
Circular	Ministro de economía y hacienda	13/09/96	Garantías otorgadas a los contribuyentes, en la interpretación del derecho fiscal (publicado en el Boletín oficial de los impuestos del 26/09/96)

Clase	Fecha	Objeto
Decreto n° 97-3	07/01/97	Descentralización administrativa de la gestión de algunos agentes dependientes del ministerio de justicia <i>(publicado en el BOE del 09/01/97)</i>
Decreto n° 97-33	13/01/97	Modificación del decreto n° 92-681 del 20 de julio de 1997 relativo a la gestión de ingresos y de los anticipos por parte de los organismos públicos <i>(publicado en el BOE del 18/01/97)</i>
Decreto n° 97-34	15/01/97	Descentralización de las decisiones administrativas individuales <i>(publicado en el BOE del 18/01/97)</i>
Decreto n° 97-35	17/01/97	Competencias y organización de la delegación general de armamento <i>(publicado en el BOE del 19/01/97)</i>
Decreto n° 97-142	13/03/97	Modificación del decreto n° 82-389 del 10 de mayo de 1982 modificado relativo a los poderes de los prefectos y a la acción de los servicios y organismos públicos del Estado en los departamentos <i>(publicado en el BOE del 15/02/97)</i>
Decreto n° 97-274	21/03/97	Movilidad de los funcionarios de los cuerpos contratados vía Escuela Nacional de Administración y de los administradores de correos y telecomunicaciones <i>(publicado en el BOE del 23/03/97)</i>
Decreto n° 97-295	27/03/97	Organización de los servicios del Estado en la región de Ile-de-France <i>(publicado en el BOE del 02/04/97)</i>
Decreto n° 97-463	09/05/97	Modificaciones de la ley de orientación n° 92-125 del 6 de febrero de 1992 relativa a la administración territorial de la República y del decreto n° 92-604 del primero de julio de 1992 que fija los principios de la descentralización administrativa <i>(publicado en el BOE del 10/05/97)</i>
Decreto n° 97-464	09/05/97	Creación y organización de los servicios de competencia nacional <i>(publicado en el BOE del 10/05/97)</i>
Decreto n° 97-503	21/05/97	Medidas de simplificación administrativa <i>(publicado en el BOE del 22/05/97)</i>
Decreto n° 97-682	31/05/97	Reforma del procedimiento descentralizado administrativamente de las ayudas a la innovación de la "ANVAR"
Decreto n° 97-690	31/05/97	Reforma del procedimiento descentralizado administrativamente de las ayudas del FAS (fondo de acción social)
Decreto n° 97-693	31/05/97	Fortalecimiento de los organismos consultativos locales (CAP y CTP) <i>(publicado en el BOE del 01/06/97)</i>
Decreto n° 97-694	31/05/97	Descentralización administrativa en materia disciplinaria <i>(publicado en el BOE del 01/06/97)</i>
Decreto n° 97-695	31/05/97	Descentralización administrativa en materia de puesta a disposición de los agentes

Clase		Fecha	Objeto
Decreto n° 97-851		16/09/97	Modificación del decreto n° 53-914 del 26 de septiembre de 1953 sobre la simplificación de los trámites administrativos <i>(publicado en el BOE del 18/09/97)</i>
Decreto n° 97-852		16/09/97	Modificación del decreto n° 62-921 del 3 de agosto de 1962 que modifica algunas reglas relativas a las actas del registro civil <i>(publicado en el BOE del 18/09/97)</i>
Decreto n° 97-1043		13/11/97	Institución de un permiso de formación-movilidad a favor de ciertos funcionarios del Estado <i>(publicado en el BOE del 16/11/97)</i>
Decreto n° 97-1149		15/12/97	Organización de la administración central del Ministerio de Educación Nacional, Investigación y Tecnología <i>(publicado en el BOE del 16/12/97)</i>
Decretos n° 97-1184 a n° 97-1209		19 y 24/12/97	Aplicación del decreto n° 97-34 del 15 de enero de 1997 relativo a la descentralización de las decisiones administrativas individuales <i>(publicado en el BOE del 27/12/97)</i>
Circular	Ministro de justicia	15/01/97	Consulta nacional sobre el mapa judicial
Circular	Primer ministro	28/01/97	Orientaciones y modalidades de funcionamiento del fondo para la reforma del Estado en 1997
Circular	Primer ministro	30/01/97	Reglas de elaboración, de firma y de publicación de los textos en el Boletín Oficial del Estado y reglas relativas a la puesta en práctica de procedimientos particulares que incumben al Primer ministro <i>(publicado en el BOE del 01/02/97)</i>
Circular	Ministro de función pública de la reforma del Estado y de la descentralización	03/02/97	Sistema de gestión informatizada de los agentes del Estado (cuestionario de censo)
Instrucción	Ministro de economía y hacienda	06/02/97	Reforma del Estado -relaciones con los usuarios- mejora del acceso a la documentación administrativa fiscal <i>(publicado en el Boletín oficial de los impuestos del 20/02/97)</i>
Circular	Ministro de función pública de la reforma del Estado y de la descentralización	13/02/97	Financiación, en 1997, de las operaciones descentralizadas administrativamente en materia de reforma del Estado
Circular	Primer ministro	07/03/97	Puesta en práctica del plan de reforma del Estado ; descentralización de las decisiones administrativas individuales <i>(publicado en el BOE del 13/03/97)</i>

Clase		Fecha	Objeto
Circular	Ministro del trabajo y de los asuntos sociales	07/04/97	Simplificación de la hoja de paga <i>(publicado en el BOE del 09/04/97)</i>
Circular	Primer Ministro	09/05/97	Reglas de organización de las administraciones centrales y de los servicios de competencia nacional y de delegación de firmas de los ministros <i>(publicado en el BOE del 10/05/97)</i>
Circular		29/05/97	Papel del Estado como accionario o tutor de las empresas públicas <i>(publicado en el BOE del 31/05/97)</i>
Circular		06/06/97	Organización del trabajo gubernamental <i>(publicado en el BOE del 06/07/97)</i>
Circular	Ministro de economía, hacienda e industria	22/07/97	Mejora de los plazos de pago a título de compra pública
Circular	Ministro de economía, hacienda e industria, Ministro de asuntos exteriores secretario de Estado para la cooperación	05/08/97	Modernización de las estructuras y de los procedimientos contables en el extranjero - Operaciones del Fondo de Ayuda y de Cooperación (FAC)
Circular	Primer Ministro	21/12/97	Puesta en práctica de la descentralización administrativa de las decisiones individuales <i>(publicado en el BOE del 27/12/97)</i>

### 1998

Clase		Fecha	Objeto
Decreto n° 98-81		11/02/98	Modificación de la ley n° 68-1250 del 31 de diciembre de 1968 relativa a la prescripción de los créditos sobre el Estado, los departamentos, los municipios y los establecimientos públicos y relativa a las decisiones tomadas por el Estado en materia de prescripción cuatrienal <i>(publicado en el BOE del 14/02/98)</i>
Circular	Primer Ministro	29/01/98	Estudio de impacto de los proyectos de ley y de decreto en Consejo de Estado







La colección *Documentos INAP* pretende poner a disposición de los directivos de las administraciones públicas algunos textos e informes de especial interés que no hayan tenido la suficiente divulgación por otros canales. Su objetivo es enriquecer el debate sobre la reforma del sector público, la modernización de la Administración y las políticas de recursos humanos, dando a conocer experiencias relevantes en estas materias así como reflexiones e informaciones de carácter más global.

