

DEUXIEME PARTIE : Aperçu synoptique des initiatives par pays et par secteur

1 Introduction

Dans la deuxième partie de notre étude, nous avons procédé à un relevé (non exhaustif) des initiatives de modernisation administrative dans les 11 pays sélectionnés, à savoir : Allemagne, Australie, Canada, France, Irlande, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni, Suède, Suisse.

Nous les avons ensuite classées dans 5 secteurs différents. Ces secteurs sont les suivants :

- **réformes à portée générale** ; ce secteur regroupe les mesures ou initiatives de modernisation qui visent l'ensemble de la gestion publique et "chapeautent" ainsi un ensemble d'autres mesures plus spécifiques ;
- **finances/budget** ; les mesures regroupées dans ce secteur visent la modernisation de la gestion budgétaire et financière. Certaines mesures telles que la privatisation d'organismes publics ou la déconcentration financière y sont reprises ;
- **organisation/structures** ; sont regroupées dans ce secteur les mesures visant la modernisation des structures administratives en place favorisant une meilleure organisation dans la gestion publique ;
- **personnel/fonction publique** ; ce secteur reprend les mesures et initiatives de modernisation visant la modernisation de la gestion du personnel et le développement de la fonction publique ;
- **information/communication** ; ce secteur ne regroupe pas uniquement les mesures visant à développer l'information et la communication au sein des administrations publiques mais également les mesures visant à introduire les nouvelles technologies de l'information et de communication.

2 Allemagne

2.1 Réformes à portée générale

1990 – **Traité d'unification** mettant fin à la division des deux Etats allemands et préparant les accords de transition des institutions administratives, des statuts légaux du personnel et de la gestion financière de l'Allemagne de l'Est.

- 1992 – **Amendement de la loi fondamentale** afin de donner plus de pouvoirs aux Länder dans la prise de décision dans les matières ayant trait à l’Union européenne.
- 1994 – **Rapport sur les perspectives de la loi sur les services publics**, basé sur un projet de réforme des services publics présenté au Parlement, par le Ministre de l’Intérieur.
- 1995 – Lancement par le gouvernement du processus de réforme de la gestion publique intitulé “**Un Etat allégé – Lean State**”.

2.2 Finances/Budget

- 1986/1989 - Amendement du Code du budget fédéral visant à créer un **système comptable uniforme** en trois étapes impliquant la simplification de l’organisation et un meilleur usage des technologies de l’information.
- 1995 – Introduction de projets pilotes dans des autorités subordonnées au gouvernement central afin de tester **des instruments budgétaires plus flexibles** tels que la technique du report des ressources non dépensées, ...
- 1996 – Application dans certaines administrations fédérales et des Länder du **système de la comptabilité et du budget d’entreprise** (basé sur les coûts).
- 1998 – Entrée en vigueur depuis le 1^{er} janvier de la **loi pour un développement rapide de la loi budgétaire**, visant l’introduction de procédures plus flexibles de gestion budgétaire, l’usage du principe de la pluri-annualité avec réutilisation des ressources non dépensées, etc.
- 1998 – Expérimentation au début de l’année dans certains services-pilotes d’un **système normalisé de comptabilisation des coûts et des résultats**. Des normes ont été définies pour que chaque ministère puisse choisir les instruments adaptés à ses objectifs tout en permettant des comparaisons.

2.3 Organisation/Structures

- 1991 – Décision du Parlement fédéral de **transférer le siège du Parlement et du Gouvernement fédéraux à Berlin**, endéans les 10 prochaines années.
- 1992 – Création au sein des ministères fédéraux **d’unités d’organisation destinées à analyser les problèmes de législation européenne** ainsi que les exigences de coordination et de réalisation (exécution).
- 1995 – Création par le gouvernement d’un **Comité consultatif pour “Moins d’Etat”** (Lean State Advisory Council – LSAC) afin de faciliter le processus de réforme de la gestion publique. Il est chargé dans un premier temps de réduire et d’alléger l’appareil administratif de l’Etat (réduction du nombre d’autorités fédérales, réduction du staff des ministères, ...).

- 1995 – Dans le cadre du LSAC et dans l’optique du transfert vers Berlin, la question du transfert de certaines fonctions essentielles vers des autorités subordonnées de type “agence” est sérieusement mise à l’étude.
- 1997 – Résolution gouvernementale (18/6/97) instituant un **Comité d’encadrement de l’organisation administrative**, chargé du contrôle interministériel de la modernisation de l’appareil administratif fédéral et parallèlement du soutien à l’application des résolutions du LSAC – enfin, il doit remettre un rapport annuel au gouvernement sur les progrès de la modernisation dans l’administration fédérale.
- 1996 – Décision du ministère fédéral des finances visant **l’amélioration de la structure organisationnelle de l’administration fédérale**, plus particulièrement dans le respect du transfert du Gouvernement de Bonn à Berlin.

2.4 Personnel/Fonction publique

- 1983/1986 – Initiatives visant l’amélioration de **l’aménagement du temps de travail** ;
- 1990 – Lancement par l’académie fédérale d’administration publique **d’un vaste programme de formation interne pour les fonctionnaires des nouveaux Länder**.
- 1991 – **Encadrement à grande échelle des fonctionnaires de tous les niveaux de gouvernement des Länder de l’Est** avec d’importants efforts de formation.
- 1996 – **Amendement de la loi sur le fonctionnaire fédéral** (juin 1996), fournit les bases légales pour une gestion plus efficiente du personnel avec comme fer de lance l’introduction de programmes d’évaluation, de carrières plus flexibles, de la modernisation des rémunérations, de l’optimisation des ressources en personnel, etc.
- 1997 – **Adoption de la loi portant réforme de la fonction publique fédérale** (1/7/1997), elle doit favoriser l’introduction de méthodes modernes de gestion du personnel, renforcer la performance du personnel, améliorer la mobilité, l’esprit de compétition et d’efficience, etc.

2.5 Information/Communication

- 1983 – **Résolution gouvernementale visant la débureaucratisation, la simplification législative et administrative** et la création à cette fin d’une commission indépendante à l’intérieur du Ministère fédéral de l’Intérieur.
- 1984 – Décision émanant du Cabinet du Ministre de l’Intérieur visant la création d’une “**liste bleue – blue checklist**” destinée à améliorer la législation fédérale.
- 1988 - Le Gouvernement définit les “**lignes directrices pour l’introduction des technologies de l’information** dans l’administration fédérale”.

- 1995 – Proposition par le LSAC de toute une série de mesures visant l'accélération des procédures administratives.
- 1996 - Amendement de la **loi sur la procédure administrative**.

3 Australie

3.1 Réformes à portée générale

- 1983 – Note d'orientation du gouvernement “Réformer l'administration publique australienne - **Reforming the Australian Public Service**”, suivie de mesures visant à modifier le Public Service Act de 1922.
- 1992 – Rapport final d'un groupe de travail sur **l'évaluation de la performance en matière d'élaboration des politiques**.
- 1996 – **Rapport de la Commission nationale d'audit** (National Commission of Audit).
- 1996 – Développement du projet “Directives pour gérer le risque dans l'administration publique australienne - **Guidelines for Managing Risk in the Australian Public Service**” par le MAB/MIAC en réponse au besoin d'une meilleure reconnaissance de la place de la gestion du risque dans la maximisation des programmes d'amélioration de l'efficacité en tant que problème important dans les prochains programmes de réforme de l'administration publique australienne.
- 1997 – Dépôt par le gouvernement d'un **projet de loi sur la fonction publique** censé fournir un nouveau cadre législatif à la gestion de l'administration publique australienne ;
- 1997/1998 – Développement de l'avant-projet de loi sur l'administration publique – le “**Public Service Bill 1997**” – qui vise la réforme du “Public Service Act” de 1922. Il reste à l'état de projet de loi car il est stoppé au Sénat.
- 1998 – Lancement par le Premier Ministre d'une **réforme administrative** (1/2/98) basée sur toute une série de mesures contenues dans le Public Service Bill de 1997. Cette réforme vise l'établissement d'une nouvelle éthique du service public, d'un nouveau Code de conduite des fonctionnaires, d'introduire des programmes de travail diversifiés, de donner aux agences plus de flexibilité dans leur gestion, ... En mars, les premiers résultats apparaissent.

3.2 Finances/Budget

- 1984 – Publication par le gouvernement du document intitulé “Réforme budgétaire - **Budget reform**” exposant les résultats et les objectifs de la réforme de l'administration financière du gouvernement australien.

- 1984 – Lancement du programme d'amélioration de la gestion financière (**Financial management improvement program - FMIP**) en tant qu'instrument principal pour établir le lien qui unit le dispositif de contrôle des dépenses et la recherche d'une meilleure utilisation des deniers publics.
- 1986 – Publication du premier rapport d'évaluation du FMIP.
- 1988 – Publication du deuxième rapport d'activité du FMIP.
- 1988 – Tous les ministères appliquent la gestion et la budgétisation des programmes "**Program management and budgeting**".
- 1989 – Révision des réglementations sur les achats publics pour réduire le contrôle du processus d'achat avec comme principal objectif la meilleure utilisation des deniers publics.
- 1990 – Examen de l'état d'avancement du FMIP par un Comité parlementaire, publication du troisième rapport intitulé "Not dollars alone".
- 1992 – Déclaration par le Ministre des Finances d'une **transition progressive** de tous les Ministères fédéraux **vers la comptabilité d'entreprise**.
- 1994 – Rapport d'évaluation du FMIP "The Public Service Act Review Group".
- 1995 – Amélioration continue de l'accord entreprise-administration publique australienne (**Australian Public Service Enterprise Agreement**).
- 1997 – Adoption par le Parlement (10/1997) d'une **nouvelle législation financière** qui remplace celle en vigueur depuis 1901 (Audit Act 1901). Elle est en vigueur depuis le 1/1/1998 et comprend : le "Financial Management and Accountability Act" – le "Commonwealth Authorities and Companies Act 1997" et le "Auditor-General Act 1997". Cette nouvelle législation met en place la nouvelle structure budgétaire et financière des départements et des agences, et définit aussi les responsabilités et les moyens nécessaires pour un usage efficace, efficient et effectif des ressources.

3.3 Organisation/Structures

- 1987 – **Restructuration de l'appareil administratif** : ministères ramenés de 28 à 18 ; suppression du Public service board et création de la **Public service commission** ; création de l'**Efficiency Scrutiny Unit** (Unité d'analyse de l'efficacité) et **réforme des entreprises publiques** ;
- 1987 – Création du Conseil consultatif pour la gestion (**Management advisory board, MAB**) ;
- 1989 – Création du Comité consultatif pour l'amélioration de la gestion (**Management improvement committee, MIAC**) ;
- 1992 – Lancement par le MAB d'une importante **évaluation sur l'amélioration de la gestion** qui sera entreprise par un groupe de travail indépendant.

1996 – Réponse du gouvernement au rapport de la Commission de l'Industrie sur la soumission à la concurrence et à la sous-traitance des agences du secteur public.

3.4 Personnel/Fonction publique

1985 – Introduction du programme d'accès et d'équité (**Access and equity program**) et création de l'agence de protection et d'évaluation du mérite (**Merit and review agency**).

1987 – Mise en place des directives sur la conduite officielle des fonctionnaires du Commonwealth (**Guidelines on official conduct of Commonwealth Public servants**).

1988 – **Nouveau système de rémunération mis en place**, « Agreement » basé sur le principe de l'efficacité structurelle.

1989 – Lancement de la stratégie "Further steps forward" destinée à accélérer l'application des mesures et des règles d'égalité devant l'emploi.

1989 – **Extension de la stratégie d'accès et d'équité.**

1989 – Mise en place d'un **programme d'évaluation des performances pour les cadres supérieurs.**

1990 – Création d'un Conseil mixte de la formation dans la fonction publique australienne dont la campagne est intitulée "**Joint Australian Public Service Training Council**".

1990 – Introduction des lignes directrices pour l'évaluation des performances des cadres supérieurs.

1990 – Création du "**Purchasing Development Centre**" dans le but d'encourager la formation en matière d'achats.

1990 – Mise en place d'une **stratégie de justice sociale.**

1991 – Le Comité des Secrétaires généraux (huit directeurs d'agences-Secretarie's Committee) publie un document sur l'amélioration de la productivité dans la fonction publique australienne.

1991 – Le Ministère des Services administratifs publie un **code de règlement des conflits d'intérêts.**

1991 – Evaluation de la stratégie d'accès et d'équité.

1991 – Lancement du programme de perfectionnement des cadres moyens "**Middle Management Development Program**" étalé sur trois ans.

1992 – Accord entre le gouvernement et les syndicats du secteur public sur les augmentations générales des salaires et les améliorations de la productivité y compris un cadre pour la négociation sur le lieu de travail dans chaque organisme.

1992 – Mise en place d'un **cadre de gestion des ressources humaines** par le biais de séminaires et développement par la Commission de la fonction publique d'un plan stratégique pour l'égalité des chances.

- 1993 – Renforcement du plan stratégique pour l'égalité des opportunités de recrutement (**Strategic Plan for Equal Employment Opportunity**).
- 1993 – Création de l'unité centrale de redéploiement (Central Redeployment Unit) afin d'œuvrer au **redéploiement du personnel excédentaire** de l'administration publique australienne ;
- 1994 – Fusion de la "Public Service Commission" et de la "Merit Protection Review Agency" pour former la "**Public Service and Merit Protection Commission (PSMPC)**".
- 1995 – Plus de 80 % des employés de l'administration publique australienne sont couverts par les conventions des agences à la fin 1995.
- 1995 – Lancement du programme "Diversité de production dans l'administration publique australienne - **Productive Diversity in the Australian Public Service**" dans le but d'aider les agences à recruter et employer du personnel avec des aptitudes linguistiques et culturelles diverses.
- 1996 – Développement d'un projet du MAB/MIAC intitulé "**Achieving Cost Effective Personnel Services**" afin de dévaluer les coûts et l'efficacité des fonctionnaires de toute l'administration publique australienne par rapport au secteur privé.
- 1996 – Développement du projet du MAB/MIAC "**2+ 2=5: Innovative Ways of Organising People – nouvelles voies d'organisation du personnel**" afin d'évaluer l'avantage du travail en équipe dans l'administration publique australienne et les problèmes hiérarchiques.
- 1996 – Développement du projet du MAB/MIAC "**Raising the Standard: Benchmarking for Better Government**" donne les aptitudes et les outils pratiques essentiels pour le travail de comparaison des performances avec les meilleures pratiques actuelles.
- 1996 – Développement d'une structure chargée de gérer les licenciements dans l'administration publique australienne.
- 1997 – Adoption de la loi sur les relations professionnelles (**Workplace Relations Act**) doit permettre aux agences de développer elles-mêmes des accords professionnels en fonction de leurs spécificités, cette loi amène les agences à concevoir leur travail davantage en termes de productivité et de qualité des services fournis. A partir de 1998, des progrès significatifs ont été réalisés, 60 % du personnel des agences ont déjà des contrats de type entreprise privée, disposent de plus de mobilité et de meilleures conditions de travail. Toutes ces adaptations ne doivent plus être avalisées par les agences centrales.

3.5 Information/Communication

- 1991 – Le fonctionnement du Ministère de la Justice est davantage axé sur le client ;
- 1995 – Le Bureau des technologies de l'information du gouvernement publie un premier bulletin d'information "Framework and Strategies for Information Technology in the Commonwealth of Australia".

- 1996 – Développement d'un **programme de déréglementation** (Small Business Deregulation Task Force).
- 1996 – Développement du projet du MAB/MIAC "**Ethical Standards and Values in the Australian Public Service**". Le but de ce rapport est de contribuer au maintien et au développement d'un haut niveau d'éthique dans les Services de l'administration publique australienne en améliorant la transparence et la compréhension des problèmes traités.
- 1997 – Introduction des "**Chartes de service – Service Charter**" (juillet 1997). Chaque agence du Commonwealth doit se doter d'une Charte de l'utilisateur (Service Charter). Ces chartes représentent l'engagement de chaque service à fournir au public des services de haute qualité et à être apte à garantir un certain savoir-faire nécessaire à la fourniture de certains services. Les services et agences disposent d'une période deux ans pour rendre effective l'utilisation des chartes. En 1998, plus de 130 "Service Charter" sont opérationnels.
- 1997 – Développement du projet du MAB "**Qualité dans la fourniture des services aux usagers**".
- 1998 – Création et lancement (3/7/1998) d'un "**Business Entry Point**" afin de fournir aux citoyens un point d'entrée unique dans le domaine des affaires et avoir accès ainsi à l'information gouvernementale telle que le taux d'imposition, les nouvelles taxes, les déclarations d'impôt, les problèmes liés à la propriété intellectuelle ou aux brevets, ... mais également la possibilité de transmettre et de compléter des transactions de base auprès du Service des Finances (Impôts et Taxes).

4 Canada

4.1 Réformes à portée générale

- 1989 – Lancement de l'initiative "**Fonction publique 2000**" visant à rénover la fonction publique. Les grands objectifs sont l'instauration de normes sur la qualité du service rendu, la réalisation d'enquêtes auprès des administrés, un recours accru à la délégation de pouvoirs, une meilleure gestion des ressources humaines, etc.
- 1990 – Publication du Livre blanc intitulé "**Fonction publique 2000 - un réengagement important pour l'amélioration de la qualité des services**".
- 1992 – Premier rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada et soumission du rapport "**Fonction publique 2000 : les progrès réalisés**".
- 1991 – Les réformes entamées dans le cadre du programme "Fonction publique 2000" maintiennent l'accent sur le service au citoyen, le personnel, l'innovation, la délégation de compétence et l'obligation de rendre compte.

- 1992 – Sanction royale donnée à la loi sur la réforme de la fonction publique qui rationalise et allège l’administration interne.
- 1994 – Lancement du programme intitulé “**Getting Government Right**”, destiné à clarifier le rôle de l’Etat et de son administration dans la société en évolution constante, à mieux rencontrer les attentes des Canadiens et relever les défis du 21^{ème} siècle.
- 1996 – Publication du programme gouvernemental “**Pour un meilleur gouvernement**” (*Getting Government Right - mars 1996*).
- 1997 – Poursuite du programme “Getting Government Right” et publication du troisième rapport annuel du Président du Conseil du Trésor intitulé “**Accounting for Results**”.
- 1998 – **Cinquième rapport annuel** du Premier ministre sur les Services publics canadiens.
- 1998 – Lancement par le gouvernement de l’initiative du millenium “**Millenium initiative**” (12/03/1998).

4.2 Finances/Budget

- 1984 – Déploiement d’une série d’efforts par le gouvernement visant à **réduire les dépenses publiques** tout en améliorant l’efficacité et l’efficience des services publics.
- 1988 – Introduction des **protocoles d’accord**, définissant les indicateurs de performance, les buts et les responsabilités et pouvoirs approuvés pour une période triennale.
- 1994 – Lancement de la réforme budgétaire et financière intitulée “**Examen des programmes – Program Review**” par laquelle il a été demandé à tous les ministères d’examiner chaque programme à la lumière de l’intérêt public, de leur prise en charge par le secteur privé, des restrictions budgétaires, ... L’examen de tous les programmes gouvernementaux a favorisé la fourniture de services de meilleure qualité et le développement de programmes plus efficaces et efficients et outre les seuls aspects budgétaires, il a entraîné une redéfinition du rôle de l’Etat en dégageant une série de repères pour évaluer ses activités. En 1997, grâce à cette opération, le déficit global (tant au niveau fédéral que provincial) a été ramené à 3 % du PIB et les budgets des ministères ont été réduits de 50 %.
- 1995 – Premier rapport annuel du Président du Conseil du Trésor sur **l’évaluation de la stratégie fédérale de gestion basée sur la performance**.
- 1996 – Renouvellement du système de gestion des dépenses et présentation en novembre des **rapports sur la performance** par les départements pilotes.
- 1997 – Mise en place de **rapports pilotes sur les plans et les priorités** (mars 1997).
- 1997 – Motion de la Chambre indiquant la poursuite de la séparation de la mise en place des rapports départementaux sur les plans et les priorités et les rapports sur la performance (avril 1997).

- 1997 – Tous les départements fédéraux et les agences mettent en place un **rapport départemental sur la performance**.
- 1997 – Rapport de la Commission indépendante sur la vérification.
- 1998 – Mise en place de **rapports sur les plans et priorités** dans 80 départements fédéraux et agences.

4.3 Organisation/Structures

- 1981 – Création d’une catégorie “gestion” dans la fonction publique.
- 1986 – Création du **Bureau de la privatisation et des affaires réglementaires**.
- 1987 – Adoption de la **stratégie de privatisation**.
- 1989 – Nouveau système de prise de décisions pour le Cabinet.
- 1989 – Rétablissement du Comité consultatif supérieur du Conseil du Trésor, groupe de consultation interministérielle.
- 1991 – Transfert des fonctions du Bureau de la privatisation et des affaires réglementaires au Ministère des Finances et au Secrétariat du Conseil du Trésor.
- 1991 – Création de 9 “**organismes de services spéciaux - OSS**” portant le total à 14.
- 1991 – Introduction de la notion de “**programme de gestion collective**” afin de promouvoir les accords stratégiques entre les sous-ministres, le Secrétariat du Trésor et le Contrôleur général.
- 1992 – Application du processus de rationalisation (dans le budget de 1992) à travers l’élimination, la consolidation, l’ajournement et la privatisation de 46 agences, conseils, commissions, sociétés ou organismes de conseil.
- 1996 – Création du **Comité de recherche sur les politiques**.
- 1996 – Mise en place d’un **groupe interdépartemental de sous-ministres** ayant publié un rapport sur des éléments susceptibles d’améliorer la société canadienne d’ici l’an 2005 sur base des grandes tendances économiques, démographiques et sociales. Ils ont en outre formulé une série de propositions visant à combler les grandes lacunes de la société canadienne en général et plus particulièrement dans le domaine de la recherche et des connaissances.
- 1996 – Deuxième rapport annuel du Président du Conseil du Trésor sur l’évaluation.

4.4 Personnel/Fonction publique

- 1985 – Fixation de la compression des effectifs à 15 000 personnes/an jusqu’en 1990/1991 et la privatisation des entreprises d’Etat est envisagée.

- 1986 – **Lancement du programme d'accroissement des pouvoirs et responsabilités ministériels (APRM)** en vue de modifier le style de gestion des services publics.
- 1988 – Fondation du **Centre canadien de gestion**, institution consacrée à l'enseignement et la formation en matière de gestion dans le secteur public.
- 1989 – Publication d'un rapport sur l'état d'avancement des travaux de l'APRM – « **une gestion dynamique** ».
- 1989 – **Simplification du manuel de la politique du personnel** et consolidation du manuel de la politique administrative.
- 1990 – Lancement d'un **programme de stages de gestion** dans le but d'attirer dans la fonction publique les meilleurs diplômés d'universités.
- 1990 – Création du **Conseil de perfectionnement des ressources humaines (CPRH)**, une tribune pour les sous-ministres afin de donner une orientation stratégique en matière de GRH.
- 1997 – Approbation d'une nouvelle **norme générale de classification (NGC)** destinée à remplacer le système en vigueur depuis 1967. La nouvelle norme s'annonce comme un instrument perfectionné d'évaluation du travail, elle repose sur les dispositions de la Loi canadienne sur les droits de la personne relatives à l'évaluation, soit les responsabilités de l'employé, les aptitudes nécessaires pour s'acquitter de ces responsabilités, l'effort à déployer et les conditions de travail liées au poste.
- 1997 – Création du Groupe de travail "**La Relève**", acronyme correspondant à "Leadership, Action, Renouveau, Energie, L'apprentissage, Expertise, Valeurs, Excellence", composé de fonctionnaires motivés, dévoués et qualifiés. Ce groupe est chargé d'analyser les besoins et de préparer les plans d'actions dans la gestion des ressources humaines. Il bénéficie de l'impulsion d'un groupe de hauts fonctionnaires. Des propositions ont été déposées à la fin de l'année.
- 1998 – Création du **Réseau du Leadership**, un nouveau service horizontal chargé de relayer les réformes initiées par le groupe de travail La Relève et de remplacer le détachement spécial de La Relève.

4.5 Information/Communication

- 1994 – Création d'un **Forum mixte sur la réduction de la paperasserie**, assisté d'un Groupe de travail interministériel, chargé de se pencher sur les questions relatives à la simplification administrative et la réduction de la paperasserie (surtout pour les PME). Un rapport d'étape a été remis en janvier 1996, plus du tiers des obstacles recensés en 1994 ont été supprimés.

- 1995 – Les ministères doivent intégrer dans leur plan d’activités une **stratégie de services de qualité au client** fondée sur 4 principes : la participation des clients, le leadership, la participation des employés et l’innovation.
- 1995 – Les ministères doivent adopter pour la fin de l’année des **normes de services** pour leurs principaux services et doivent se doter d’un **mécanisme de traitement des plaintes**.
- 1996 – Rapport annuel du Secrétariat du Conseil du Trésor portant sur **l’évaluation des services de qualité**, et plus particulièrement sur l’application des 4 grands principes et des normes de services dans les ministères. Des efforts sensibles ont été réalisés mais afin de relancer les mesures, le Secrétariat du Conseil du Trésor a institué un groupe de travail interministériel chargé de veiller à l’application des normes, au traitement des plaintes et l’instauration de mécanismes de sondage de la clientèle.
- 1997 – Adoption de certaines mesures gouvernementales destinées à **moderniser la façon dont le gouvernement fédéral sert les citoyens** : diversification des modes de prestations de services, davantage d’autonomie pour les agences dans leur fourniture des services, développement de guichets uniques pour la fourniture de certains services (p.ex. questions fiscales, ...).
- 1998 – Rapport annuel du Secrétariat du Conseil du Trésor sur la **Loi sur l’accès à l’information et la Loi sur la protection des renseignements personnels**, l’évaluation est positive (+ 20% de demandes) dans l’ensemble mais d’importants efforts restent à faire.

5 France

5.1 Réformes à portée générale

- 1989 – **Circulaire du Premier ministre sur le “Renouveau du secteur public”** visant le « dynamisme de la gestion du personnel et efficacité des services par le développement des responsabilités de gestion ».
- 1989 – Obligation pour chaque ministère de remettre un **plan de modernisation** comprenant aussi un schéma directeur informatique.
- 1989 – Lancement par le gouvernement d’un ensemble de réformes concernant la **décentralisation, l’organisation du travail et la simplification administrative** (1^{er} séminaire gouvernemental).
- 1990 – Evaluation des effets des directives déjà élaborées en matière de réforme de la gestion publique et si nécessaire définition des mesures destinées à accélérer leur application (2^{ème} séminaire gouvernemental).
- 1991 – 3^{ème} séminaire gouvernemental sur le renouveau du service public se traduit par la mise en œuvre de **460 projets de services et 85 centres de responsabilités** tournés vers un

- meilleur service à l'utilisateur (cela marque bien la poursuite des actions engagées depuis 1989).
- 1991 – Mises en œuvre des **mesures de déconcentration des procédures réglementaires** dans tous les domaines d'action de l'Etat, accompagnée d'une concertation avec l'ensemble des partenaires et d'une responsabilisation des acteurs de terrain.
- 1992 – Nouvelle série de mesures sur la modernisation (4^{ème} séminaire gouvernemental).
- 1992 – Travaux de la Commission "**Etat, administration et services publics de l'an 2000 – modernisation et efficacité du XI^{ème} Plan**".
- 1993 – **Rapport de la mission menée par M. Picq** sur les mesures destinées à améliorer l'efficacité de l'Etat.
- 1995 – **Circulaire Juppé** (26/07/1995) sur la mise en œuvre de la réforme de l'Etat et des services publics.
- 1995 – Séminaire gouvernemental sur la réforme de l'Etat (14/09/1995).
- 1996 – **Préparation du rapport du plan de réforme** (3 ans) qui vise essentiellement 4 grandes priorités : placer les besoins des usagers au premier plan ; moderniser la gestion des RH ; déléguer davantage les responsabilités ; une meilleure prise de décision et une meilleure gestion.
- 1998 – Rapport intitulé "**Modernisation et fonctionnement de l'Etat**" remis par **J-P. Baquiast** (1/6/98) au Ministre de la Fonction publique, de la Réforme de l'Etat et de la Décentralisation.
- 1998 – **Circulaire Jospin** (3/06/1998) instaurant des programmes pluriannuels de modernisation (PPM), recommande le développement de la contractualisation interne avec les services déconcentrés, la planification des actions sur une période de trois à cinq ans, une meilleure définition des missions, une plus grande implication des ministères, etc.

5.2 Finances/Budget

- 1990 – Création de **centres de responsabilités** permettant des expériences d'autonomie budgétaire en corollaire à la généralisation du contrôle de gestion (Circulaire du 25 janvier 1990).
- 1994 – Adoption de la **Circulaire sur le contrôle de la gestion financière** (13/07/1994).
- 1995 – Lancement de deux expériences pilotes dans deux régions concernant la **déconcentration du contrôle financier**.
- 1995 – Lancement de la **modernisation des documents budgétaires** dans le but d'améliorer leur lisibilité, d'enrichir les indicateurs de moyens et d'activités et de fournir au Parlement ainsi qu'aux gestionnaires de crédits et aux contrôleurs financiers, des documents plus lisibles et synthétiques.

- 1996 – **Elargissement de la réforme du contrôle financier des dépenses déconcentrées**, conformément à la généralisation de la réforme à l'ensemble du territoire annoncée dans la Circulaire Juppé de 1995 et qui doit être opérationnelle pour 1997.
- 1996 - Circulaire du 25 janvier 1996 sur la **réforme de la procédure budgétaire**.
- 1997 – Adoption de la **loi de finances de 1997** par laquelle **la rénovation de la procédure budgétaire** prend un nouvel essor en vue de mieux associer l'ensemble des intervenants (administrations, gouvernement, Parlement) aux grandes étapes de la préparation du budget de l'Etat. La réforme de la procédure budgétaire s'accompagne aussi d'une action de modernisation des modalités d'exécution du budget - la refonte du code des marchés publics et le suivi informatisé des dépenses de l'Etat vont dans ce sens.
- 1997 – Mise en place au sein du Ministère de l'économie et des finances d'une **mission sur la comptabilité patrimoniale de l'Etat**, chargée de concevoir une réforme du cadre budgétaire et comptable de l'Etat dont la finalité est double : permettre une meilleure maîtrise de la dépense publique en donnant à ses acteurs les moyens de rapprocher les résultats obtenus des ressources consommées correspondantes en fonction des objectifs fixés à l'action publique et d'autre part, de donner une image plus complète de la situation des finances publiques par une meilleure connaissance du patrimoine de l'Etat et des charges futures.
- 1997 – Lancement dans le cadre du **projet ACCORD** (application informatique coordonnée de comptabilisation et de règlement de la dépense de l'Etat) d'un **programme d'enrichissement de l'information budgétaire et financière** : le nouveau système d'information budgétaire et comptable doit permettre dès 2000/2001 de doter l'échelon central de l'Etat d'une application informatique unifiée de comptabilisation et d'exécution des dépenses et d'assurer un suivi et une analyse plus performante de la dépense.

5.3 Organisation/Structures

- 1982/1983 – Modification du partage des compétences entre les collectivités et l'Etat par les **lois sur la décentralisation**.
- 1990 – **Adoption des projets de service dans plus de 200 administrations**, ils ont conduit à la redéfinition de certaines tâches et responsabilités entre les différents échelons de l'administration de l'Etat.
- 1990 – **Création de 60 centres de responsabilité**, une forme plus expérimentale et poussée d'autonomie et de souplesse de gestion (Circulaire du 25/1/90).
- 1990 – Projets d'administrations déconcentrées de l'Etat dans chaque région établis par les préfets concernés.

- 1990 – Mise en place d'un **Comité interministériel de l'évaluation** (CIME), présidé par le Premier ministre, secondé par le Commissariat général du Plan, il décide du lancement ou non d'évaluations interministérielles proposées par les ministres ou suggérées par le Conseil d'Etat, la Cour des Comptes ou le médiateur de la République. Parallèlement à la création du CIME, sont également créés un **Conseil scientifique de l'évaluation** (CSE) et d'un **Fonds national de développement de l'évaluation** (FNDE). Le dispositif interministériel d'évaluation ainsi mis en place ne donnera pas les résultats attendus, c'est pourquoi le gouvernement Jospin a annoncé en 1998 son intention d'entamer une réforme profonde de ce dispositif.
- 1990 – Création d'un **réseau d'innovateurs** pour la promotion de mesures concrètes sur la modernisation par la Direction générale de l'administration de la fonction publique.
- 1991 – 5 politiques publiques retenues par le Comité interministériel de l'évaluation aux fins de l'évaluation.
- 1991 – Création de la **Commission du renouveau du service public** où sont évoqués les grands thèmes de la modernisation.
- 1992 – **Loi relative à l'administration territoriale** qui redéfinit le rôle des administrations centrales, des services territoriaux de l'Etat et qui propose de nouvelles formes de coopération entre les collectivités territoriales.
- 1992 – **Charte de la déconcentration** (décret du 1^{er} juillet 1992). Les services déconcentrés, échelon territorial, constituent l'échelon de droit commun d'exercice des missions de l'Etat et les administrations centrales assurent au niveau national un rôle de conception, d'animation, d'orientation, d'évaluation et de contrôle.
- 1993 – Adoption de **315 mesures de déconcentration** par le Comité interministériel d'administration territoriale (23/07/1993).
- 1993 – Préparation de plans ministériels pour la réorganisation et la déconcentration pour 4 ans.
- 1994 – Remise au Ministre de la fonction publique du **Rapport Serieyx**, établissant un bilan de la dynamique des projets de service et des centres de responsabilité.
- 1995 – En accord avec le règlement du 4 février 1995 sur l'organisation et le développement régional, toutes les décisions concernant la réorganisation d'un service public doivent être précédées d'une **étude d'impact** qui prend en considération les opportunités présentées par la distance de travail. Après plusieurs expérimentations, les études d'impact ont été rendues obligatoires par la Circulaire du 26/1/98.
- 1995 – Mise en place d'un "**Commissariat à la Réforme de l'Etat**" pour une durée de 3 ans. Placé sous l'autorité du Premier ministre, il a une vocation interministérielle et est à la disposition du Ministre de la Fonction publique, de la Réforme de l'Etat et de la Décentralisation. Il est composé, outre le commissaire, d'une quinzaine de chargés de mission. Il doit formuler au gouvernement toutes les propositions relatives à la réforme de l'Etat, de coordonner la préparation des décisions et de veiller à leur mise en œuvre.

- 1995 – Création d'un **Fonds pour la réforme de l'Etat**, chargé de soutenir financièrement les réformes particulièrement engagées par les administrations.
- 1995 – Mise en place d'un "**Comité interministériel pour la Réforme de l'Etat – CIRE**" par le décret du 13/09/1995. Il est présidé par le Premier ministre et est chargé d'associer l'ensemble des ministres à la conduite et au suivi des actions de modernisation.
- 1997 – Décret sur la **déconcentration des décisions administratives** (15/01/1997).
- 1998 – Création de la "**Délégation interministérielle à la réforme de l'Etat – DIRE**" par le décret du 8/7/1998. Elle prend la suite du Commissariat à la réforme de l'Etat et de la sous-direction à la modernisation de la DGAFP. Son existence n'est plus limitée dans le temps.
- 1998 – Institution auprès du Conseil supérieur de la fonction publique d'une **commission de modernisation** permettant à l'administration centrale de dialoguer avec les partenaires sociaux et les associations d'utilisateurs sur l'évolution de la réforme de l'Etat.
- 1998 – Création d'une **Banque interministérielle de données sur les innovations dans les services publics** décidée lors du comité interministériel pour la réforme de l'Etat du 26 février 1998. Elle doit repérer les innovations intervenues ou en cours, puis de les diffuser sur l'Internet aux administrations de l'Etat, aux collectivités locales et au public intéressé, afin que l'expérience des uns puisse inspirer, voire guider les autres. La banque interministérielle sur les innovations se veut donc à la fois une vitrine de la modernisation du service public, à la disposition des usagers et partenaires, et un lieu de mutualisation d'expériences, source d'inspiration des démarches de changement. La banque de données doit permettre, en outre, de nourrir le dialogue dans les services et avec les interlocuteurs extérieurs à l'administration.

5.4 Personnel/Fonction publique

- 1982/1983 – Double effort de rigueur salariale et de réduction des effectifs dans la fonction publique résultant de la restructuration économique.
- 1988 – **Circulaire relative à la modernisation de la gestion des ressources humaines** dans l'administration (20/4/88).
- 1988 – Adoption de plusieurs décrets accroissant les **facilités de promotion** en dissociant les nominations au choix du nombre de recrutements intervenus avant et en garantissant un taux minimum de telles nominations.
- 1990 – **Protocole d'accord sur la rénovation de la grille des classifications et des rémunérations - Protocole Durafour** (9/2/90) – visant la revalorisation des rémunérations les plus basses et meilleures perspectives de carrières pour tous les fonctionnaires, il doit permettre de moderniser la grille des classifications et

rémunérations de manière à prendre en compte l'émergence de nouvelles fonctions et métiers.

1991 – **Déconcentration des crédits de formation interministériels aux préfets de régions.**

1993 – Création d'une **commission de déontologie**, chargée de contrôler le départ des fonctionnaires vers le secteur privé.

1994 – **Circulaire sur les règles régissant la gestion des Agents de l'Etat employés dans les services déconcentrés** (26/08/1994).

1997 – Publication de trois décrets renforçant la **déconcentration de la gestion des personnels**, incluant la déconcentration de la gestion des carrières, la déconcentration des procédures de recrutement, etc.

1997 – Création d'un **congé formation-mobilité** qui vient compléter les dispositifs déjà mis en place dans le cadre de la formation continue.

1997 – **Bilan avec les organisations syndicales signataires du Protocole d'accord du 9/2/90.** Le bilan a fait apparaître à la fois la cohérence de la démarche d'adaptation de la structure des corps et des rémunérations et que les engagements de l'Etat ont été tenus (réévaluation de l'ensemble des statuts, suppression des obstacles statutaires à la mobilité, ...).

1998 – Création sur l'initiative du ministre chargé de la réforme de l'Etat d'un **réseau interministériel de hauts fonctionnaires** chargés d'une mission stratégique de pilotage de la modernisation dans chaque ministère.

5.5 Information/Communication

1988 – Mise en place de la **réforme de la justice administrative**.

1990 – **101 mesures de déconcentration et de simplification réglementaire** sont isolées.

1992 – Publication de la **Charte des services publics** destinée à informer les usagers des mesures prises pour mieux prendre en compte leurs préoccupations.

1994 – Organisation de **11 forums interrégionaux sur la qualité du service au client**. Chaque forum comprenait plus de 400 participants qui étaient confrontés directement au public et aux usagers ; des managers, des élus, des représentants des usagers, ... Ces forums ont été à la base de nombreuses initiatives ultérieures.

1994 – Signature d'une "**Déclaration commune sur l'accueil – Charte de l'accueil**" (16/6/94) entre le Ministre de la Fonction publique et les responsables des grandes entreprises publiques et services publics afin d'orienter l'accueil des usagers vers une démarche d'aide personnalisée en matière de formalités administratives.

- 1994 – **Décision du Comité inter-ministériel pour la planification rurale et le développement** (30/06/1994) de mettre en place des centres spéciaux pour les usagers des régions rurales : création de "points publics", en milieu rural.
- 1995 – Synthèse nationale par le Premier ministre sur les services aux clients dans le secteur public (**forum du 24/02/1995**).
- 1996 – Lancement sur base d'une Circulaire du 28/3/96 de **nouvelles expériences de guichets uniques** afin de mieux répondre aux souhaits des citoyens qui veulent un Etat et des services publics plus proches, plus faciles d'accès et plus polyvalents : les "plates-formes de services publics" dans les quartiers en difficultés.
- 1996 – Création des **maisons des services publics**, représentant une forme plus avancée de guichet unique et une tentative de fédération des expériences lancées précédemment en zone rurale et en zone urbaine. En 1996/1998, 126 projets de maisons des services publics ont été financés par le Fonds pour la réforme de l'Etat.
- 1996 – **Circulaire instaurant les "contrats de services"** (12/07/1996). Conclu pour une durée de trois ans sur la base du volontariat entre les administrations centrales et certains de leurs services déconcentrés, ces contrats permettent à partir d'une meilleure définition des prestations à offrir aux usagers, de formuler les objectifs à atteindre et d'accentuer la responsabilisation et les marges de manœuvre des services grâce à la négociation d'un budget global en personnel et en crédits de fonctionnement.
- 1997 – Tous les ministères doivent être dotés d'un site internet pour la fin de l'année.
- 1998 – Réalisation d'un **rééquilibrage des pouvoirs entre Paris et les départements** puisque 600 procédures préalablement gérées par les ministères ont été confiées aux préfets de départements dans le but d'améliorer la relation à l'utilisateur et de réduire les délais d'attente (ces procédures étaient déjà pour la plupart instruites localement mais la décision finale appartenait à Paris).
- 1998 – Programme d'action gouvernemental (1/01/1998) pour "**Préparer l'entrée de la France dans la société de l'information**" dont un domaine concerne la modernisation des services publics.
- 1998 – Soumission au Parlement d'un **projet de loi relatif aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations** (DCRA). Ce projet de loi reconnaît aux citoyens le droit d'accéder facilement aux textes de lois et règlements ; il actualise les procédures créées par les lois relatives à l'informatique et aux libertés, à l'accès aux documents administratifs et à l'accès aux archives publiques ; et donne un cadre juridique aux maisons des services publics.

6 Irlande

6.1 Réformes à portée générale

- 1985 – Livre blanc “**Mieux servir le pays - Serving the Country Better**” qui a donné lieu au lancement d’un premier essai de réforme, essentiellement conçue et dirigée par le Centre sans associer les niveaux inférieurs d’administration. Elle a connu un impact limité.
- 1991 – Signature par le Gouvernement et les partenaires sociaux d’un “**Programme pour un progrès économique et social**” qui crée un cadre stratégique de développement pour les années ’90 et formule les propositions spécifiques jusqu’en 1993.
- 1994 – Introduction du SMI “**Strategic Management Initiative – Initiative de gestion stratégique**” annoncée en février par le Premier Ministre (the *Taoiseach*).
- 1994 – Signature par le Gouvernement et les partenaires sociaux d’un “**Programme pour la compétitivité et le travail**” (Programme for Competitiveness and Work) dans le but de fournir un cadre stratégique de développement pour les années à venir avec des propositions spécifiques jusqu’en 1996.
- 1996 – Lancement par le gouvernement du programme “**Fournir un meilleur gouvernement – Delivering Better Government**” (DBG), un important programme de changement pour la fonction publique dans le cadre du SMI. Il comprend des initiatives pour une structure comptable améliorée, une plus grande transparence et ouverture, une plus grande qualité des services fournis aux usagers, une meilleure gestion des ressources humaines, des procédures et des systèmes de gestion financière améliorés, un meilleur usage des technologies de l’information, une meilleure coordination entre les départements, incluant l’identification des aires de résultats stratégiques.
- 1997 – Lancement par le gouvernement entrant, dans la continuité de la réforme SMI, du programme intitulé “**an Action Programme for the Millenium – Un programme d’action pour le millénaire**”.
- 1998 – Approbation du gouvernement de la prochaine étape du programme de modernisation “**Delivering better government-Strategic mangement initiative – SMI/DBG**” qui se concentrera davantage sur la gestion de la performance et l’introduction de nouveaux changements dans la gestion des ressources humaines.

6.2 Finances/Budget

- 1989 – Annoncé par le Ministère des Finances de l’introduction d’une **nouvelle méthode d’affectation des crédits relatifs aux dépenses d’administration et de fonctionnement des Ministères sur trois ans**. Il est également prévu d’accorder aux gestionnaires une grande autonomie pour l’affectation et la dépense des ressources.

- 1989 – **Analyse du rôle du Contrôleur et vérificateur général** par le Ministère des Finances.
- 1991 – **Introduction de budgets administratifs (“Administrative budgets”) de trois ans** 1991-1993 dans la plupart des ministères (23) afin de réduire les dépenses de fonctionnement de 2 % en 1992 et d’améliorer l’efficience et l’efficacité en déléguant plus de responsabilités en matière de dépense aux ministères et aux gestionnaires individuels.
- 1991 – Introduction d’un **logiciel de système de gestion financière** pour appuyer les budgets administratifs de trois ans.
- 1992 – Publication du **Livre Blanc “Le rôle du contrôleur et vérificateur général”** qui contient des propositions pour élargir son mandat afin d’inclure l’examen de l’efficacité dans les ministères et une catégorie d’autres organes et conseils.
- 1992 – Création au sein de chaque ministère couvert par le programme des budgets administratifs, d’une **commission de surveillance** pour examiner les progrès.
- 1993 – **Promulgation de la loi sur le Vérificateur et l’auditeur général** – elle donne effet aux propositions contenues dans le livre blanc de 1992 (Comptroller & Auditor General Act).
- 1996 – Lancement par le gouvernement d’un **système de budgétisation pluriannuelle** qui dès 1997, a permis que le budget renferme alors des projections des principaux agrégats économiques et financiers pour l’année en cours et les deux années suivantes, y figure aussi le coût de la reconduction des services votés et les engagements récemment pris à l’égard des partenaires sociaux.
- 1998 – Mise en place d’un **système d’évaluation des programmes de dépenses publiques** pour améliorer et renforcer la gestion publique. Chaque programme doit désormais être évalué tous les trois ans et chaque service de l’administration est responsable de l’évaluation de ses programmes, sous la direction d’un groupe de pilotage associant le service concerné et le ministère des Finances.
- 1999 – Mise en place d’un **Fonds pour le changement de la gestion budgétaire**. Ce fonds est chargé de soutenir, pour une période de cinq ans, l’application du programme de réforme de la gestion budgétaire à travers le soutien des initiatives individuelles de réforme au sein des ministères ou des services publics.

6.3 Organisation/Structures

- 1987 – Re-fusion du Ministère de la Fonction publique (1973) avec le Ministère des Finances - ce dernier conduit dorénavant la réforme de la gestion publique.
- 1989 – Création d’un **groupe d’audit de l’efficience** chargé d’examiner le fonctionnement et les pratiques des ministères et de formuler des recommandations afin de réduire les coûts et d’accroître l’efficacité des services.

- 1995 – Mise en place par le gouvernement d’une **Commission de décentralisation** chargée de faire des recommandations pour le renouvellement du gouvernement local.
- 1996 – Création d’un **groupe de coordination de haut niveau** représentant la fonction publique et les intérêts des partenaires sociaux, chargé de gérer un programme supporté par de nombreux groupes de travail et vise un nombre certain de changements législatifs.
- 1996 – Mise en place par le Département des Finances d’un **Centre pour le développement de la gestion et de l’organisation** (Centre for Management and organisation Development - CMOD) dans le but de fournir un conseil plus ciblé et plus cohérent et de soutenir les autres départements/bureaux dans les domaines des technologies de l’information, du développement des ressources humaines et du développement de l’organisation en général.
- 1997 – Organisation d’un **Comité de la recherche sur la gestion publique** (existait auparavant sous l’appellation de Comité de recherche sur l’administration). Il commande les recherches à mener sur les thèmes découlant du programme de réforme du gouvernement et publie de nombreux documents sur l’amélioration de l’administration publique irlandaise.
- 1997 – **Adoption de la loi sur les Universités** (Universities Act) qui fournit une structure de base favorisant les interactions entre les universités et le gouvernement fédéral et vise en outre à contre-balancer l’autonomie institutionnelle des universités et les exigences des responsabilités publiques.
- 1998 – Mise en place d’un **Comité parlementaire sur le SMI réunissant les représentants de tous les partis** (All-Party Oireachtas Committee on the SMI) chargé de surveiller et de faire des rapports sur le programme de modernisation “Delivering better government-Strategic management initiative”.

6.4 Personnel/Fonction publique

- 1987 –Recommandation d’un organe de contrôle indépendant qui préconise que pour un grade de direction la **rémunération soit liée aux résultats**. Celle-ci a été retenue par le gouvernement.
- 1990 – Introduction d’un **système de rémunération en fonction des résultats pour le grade “d’assistant secretary”**.
- 1991 – Lancement d’une stratégie destinée à ancrer le **développement du personnel sur une analyse de besoins** et sur les lignes directrices des meilleures pratiques.
- 1995 – **Restructuration des grades PSEU** (gestion des cadres moyens) afin de fournir davantage de flexibilité dans la performance des fonctions.

- 1995 – Publication du projet de loi du Comité de la Chambre des Représentants (Committees of the Houses of the *Oireachtas* Bill) portant sur la comptabilité, les privilèges et immunités.
- 1997 – La **loi sur la gestion de la fonction publique (Public Service Management Act)** modifie la balance des responsabilités entre les hauts fonctionnaires et l'échelon politique et définit les responsabilités des secrétaires généraux. Elle permet ainsi la mise en place d'une nouvelle structure de gestion assurant plus d'efficacité et de transparence et de mieux préciser les responsabilités. Dorénavant, le Secrétaire général (SG), dans chaque ministère, doit actualiser la Déclaration définissant la stratégie du Ministère et la soumettre au ministre. Ces déclarations ont été présentées en mai 98 au Parlement. Les SG devront indiquer quels transferts de compétences ils sont prêts à effectuer au profit des services déconcentrés.
- 1997 – La loi du Comité de la Chambre des Représentants (**Committee of the House of the Oireachtas Act**) permet que les fonctionnaires puissent être consultés dans les Comités de la Chambre et définit les conditions de cet application.

6.5 Information/Communication

- 1989 – **Enquête menée par le Ministère des Finances dans les bureaux publics** afin de déterminer dans quelle mesure les entretiens avec les usagers sont conduits dans les conditions voulues de discrétion et si le personnel est qualifié et convenablement formé.
- 1990 – Inauguration d'un **réseau public de télécommunications** couvrant l'ensemble du pays afin d'assurer des communications performantes et efficaces et aider à la mise en œuvre de programmes de décentralisation.
- 1994 – Dans son programme "Un **gouvernement du renouveau - A Government of Renewal**", le gouvernement présente ses propositions de réformes des institutions publiques au niveau national et local et sa volonté de fournir une meilleure qualité des services fournis, davantage de transparence, et la liberté d'information.
- 1995 – Entrée en vigueur de la **loi sur l'éthique dans les services publics** (Ethics in Public Office Act).
- 1997 – Lancement d'une **initiative gouvernementale en faveur de services de qualité pour les clients** ainsi que la publication d'un ensemble de **principes régissant le fourniture de services de qualité**. Chaque administration doit définir et faire connaître ses normes de service, accompagnés d'un plan de mise en œuvre permettant d'atteindre les objectifs visés dans les deux années à venir.
- 1997 – La **loi sur la liberté d'information** (Freedom of information Act) étend et garantit les garanties d'accès du public aux informations officielles, elle est entrée en vigueur le 21

avril 1998. En outre, un vaste programme de formation des fonctionnaires a été développé afin de préparer les fonctionnaires à répondre aux exigences de la loi.

7 Nouvelle-Zélande

7.1 Réformes à portée générale

- 1988 – Adoption de la **loi sur le secteur public** (State Sector Act) ayant pour but de renforcer l’efficience et l’efficacité dans la gestion des services publics, d’augmenter l’autonomie de gestion, de définir clairement les responsabilités, de garantir les valeurs et l’intégrité des services de la Communauté et d’assurer que l’Etat est un bon employeur.
- 1991 – **Evaluation des réformes du secteur public** au regard de plusieurs aspects tels que la responsabilité parlementaire, l’intérêt général, les relations entre les chefs de cabinet et les hauts fonctionnaires, le rôle des agences centrales, le développement de la haute fonction publique, etc.
- 1993 – **Réforme du système électoral** : instauration du système de représentation proportionnelle.
- 1996 – Lancement de **plusieurs mesures de réforme dans le cadre d’une opération menée par la Chambre des Représentants**, incluant un nouveau cycle financier annuel, une importante révision de la structure de gestion du secteur public, englobant la structure du secteur public, sa capacité organisationnelle, la gestion des deniers publics, la comptabilité basée sur les résultats, etc.
- 1997 – **Séminaire organisé par la Commission de la fonction publique sur les “enjeux futurs de la gestion publique”** lors duquel cinq grands thèmes sont apparus comme fondamentaux : la consolidation des changements intervenus dans la fonction publique ; l’innovation dans les domaines de la gestion stratégique, de la qualité des services et de la gouvernance ; la réalisation des priorités stratégiques ; la connexion entre toutes les parties du système ; et enfin la vigilance en veillant à ne pas laisser les réformes entamées se banaliser.

7.2 Finances/Budget

- 1986 – Adoption de la **loi sur les Entreprises de l’Etat** (SOE - State Owned Enterprises Act) énonçant les principes régissant le fonctionnement des entreprises d’Etat, c’est à dire en séparant les activités commerciales des activités administratives ou de réglementation. Elle autorise la formation de compagnies chargées de soutenir certaines activités gouvernementales, définit la responsabilité des ministres dans ce cadre et fournit les bases nécessaires à la création d’une comptabilité des SOEs.

- 1988/89 – Introduction de la **loi sur les Finances publiques** (Public Finance Act) qui donne une nouvelle base légale pour l’usage des ressources publiques. En outre, elle annonce des réformes de la gestion financière du secteur public, notamment un nouveau cycle budgétaire et des contrats de performance des directeurs d’administration (Chief executives).
- 1991 – Réussite de l’expérimentation de **nouveaux systèmes de comptabilité d’entreprise et de rapports sur les produits** dans tous les ministères et introduction définitive de ces nouveautés.
- 1992 – Recensement législatif de la quasi-totalité des organismes de la Couronne qui se voient prescrire un **système uniforme de responsabilisation et de rapport financier**.
- 1994 – Adoption de la **loi sur la responsabilité fiscale** (Fiscal Responsibility Act) afin d’améliorer la conduite et la transparence de la politique fiscale par l’introduction de principes spécifiques de gestion fiscale responsable et par le renforcement des conditions d’information du gouvernement.

7.3 Organisation/Structures

- 1987 – **Réorganisation des départements ministériels** afin de séparer les fonctions d’aide à la décision des fonctions opérationnelles.
- 1989 – **Restructuration de la Commission de la fonction publique** (State Services Commission) – les services qu’elle fournit sont axés désormais sur les ministres et non plus sur les départements ministériels.
- 1991 – Adoption de la **loi sur les contrats d’emploi** (Employment Contracts Act) qui fournit une nouvelle base légale et institutionnelle aux relations industrielles à la fois dans le secteur privé et dans le public : la responsabilité statutaire de la *State Services Commission* de négocier les conventions collectives dans le secteur public de base est préservée, toutefois, le processus de délégation de l’autorité de négocier commence dans le service public.
- 1992 – **Restructuration significative du département de la fonction publique** par la création d’instituts de recherche de la Couronne, des entreprises de santé de la Couronne et des services régionaux de santé ainsi qu’introduction de nouvelles formes d’organisation dans les secteurs du logement et des transports.
- 1998 – Lancement par la Commission de la fonction publique d’un **projet visant le réexamen des structures de l’Etat** sous quatre angles différents : examen des incidences des technologies de l’information sur les fonctions de l’Etat ; examen du degré d’adaptation de la structure de l’Etat et des forces qui pèseront sur la forme future du secteur étatique ; examen des mécanismes de responsabilité et de la performance des entités de la

Couronne ; et examen des fusions qui sont entrain de s'opérer dans l'appareil gouvernemental.

7.4 Personnel/Fonction publique

- 1988 – **Transfert aux chefs des départements ministériels (directeurs d'administration) de la responsabilité de la plupart des questions financières et de personnel** qui relevaient auparavant de la Commission de la fonction publique et du Trésor.
- 1990 – Publication du **Code de conduite de la fonction publique** (Public Service Code of Conduct) détaillant un minimum de normes d'intégrité et de conduite des fonctionnaires dans leur travail.
- 1992 – Mise en place par les ministres de **plusieurs groupes de travail chargés de développer des mécanismes concurrentiels pour les prestations des services.**
- 1992 – Elaboration d'un **code de déontologie** par la Commission de la fonction publique aidée des directeurs d'administration.
- 1996 – Création d'un **Centre de développement de la gestion** (Management Development Centre) placé sous le contrôle collectif des directeurs d'administration et chargé de répondre aux besoins des gestionnaires du secteur public en améliorant la taille et la qualité des hauts fonctionnaires du secteur public. Ce centre vient compléter la structure mise en place en 1995 avec la création d'une Organisation de formation du secteur public (Public sector training organisation) chargée alors d'identifier les compétences-clés dont le secteur public a besoin et de développer des formations en conséquence.
- 1997 – **Modification de la politique de rémunération des chief executives** afin de la rendre plus souple et plus incitative.
- 1998 – Définition par la Commission de la fonction publique des **règles de conduite applicables aux chief executives** : communication avec l'extérieur, au service du ministre, autorité, déontologie, degré d'indépendance, sens de l'intérêt général et de l'esprit de concertation.

7.5 Information/Communication

- 1982 – Adoption de la **loi sur l'information officielle** (Official Information Act 1982) par laquelle l'information officielle est désormais accessible librement au grand public de sorte à favoriser la participation du public à la conception et l'application des lois et politiques. Cette loi organise également la protection de la vie privée et des intérêts publics.
- 1991 – Mise en place de **nouveaux systèmes de technologies de l'information** dans les ministères chargés de la fiscalité et de la protection sociale pour améliorer la fiabilité et accélérer les opérations.

- 1993 – Adoption de la **loi sur la vie privée** (Privacy Act 1993) qui dans le prolongement de la loi sur l'information officielle de 1982, régleme l'accès aux informations publiques ou privées.
- 1995 – Recommandations faites par la Commission de la fonction publique sur “**les principes fondamentaux des services publics, les conventions et la pratique**”.

8 Pays-Bas

8.1 Réformes à portée générale

- 1992 – Approbation par le parlement et le gouvernement des propositions relatives à l'examen des règles de gestion énoncées dans le rapport “**Vers une gestion tenant mieux compte des résultats**”.
- 1994 – **Accord de gouvernement de la nouvelle coalition gouvernementale** qui soutient les récents changements intervenus dans l'administration comme la privatisation de l'administration de la sécurité sociale, la réduction de la taille du secteur public, etc.
- 1998 – La nouvelle coalition gouvernementale s'inscrit dans la **continuité de l'action entamée en 1994 et outre la poursuite de la privatisation de la sécurité sociale**, elle introduit de nouveaux projets destinés à améliorer la gestion publique davantage axés sur la qualité des services publics, la protection des intérêts des usagers, la simplification de la législation, etc.

8.2 Finances/Budget

- 1992 – Fin de l'opération “**responsabilité financière**” lancée en 1986. Outre le fait qu'elle a permis à chaque ministère de déterminer ses propres circuits comptables, elle propose la création d'agences plus indépendantes, la rationalisation des procédures budgétaires et le réexamen des règles régissant la gestion financière et celle du personnel.
- 1993 – Application de **règles plus souples de discipline budgétaire**, telles que l'introduction d'une marge de fin d'année, dans l'optique d'accroître l'efficacité.
- 1994 – Adoption du principe interdisant toute location ou tout contrat de leasing sauf dans les cas particuliers où il serait démontré que cette démarche est plus efficace que l'achat.
- 1994 – **Réorganisation de la procédure d'examen interministériel des politiques** : l'objectif n'est plus les économies budgétaires mais la réforme des institutions. Cette procédure d'examen joue un rôle important dans la procédure budgétaire et dans l'amélioration des mécanismes financiers.
- 1995 – Augmentation de la marge de fin d'année de 0.25 % à 1 %.

- 1995 – Lancement **d'études politiques interministérielles sur le thème central de la réforme financière**. L'objectif principal de ces études est d'explorer les possibilités d'amélioration des systèmes de financement des services du gouvernement.
- 1998 – les **limites budgétaires des dépenses publiques sont fixées pour la période 1999-2002** conformément au nouveau système budgétaire (1993/1995). Trois secteurs sont bien distingués : budget du gouvernement central, la sécurité sociale et le secteur des soins de santé. Les limites fixées sont exprimées en termes réels. Dans le nouveau système budgétaire, le déficit budgétaire n'est plus une préoccupation annuelle mais devient un paramètre inhérent à la politique budgétaire.

8.3 Organisation/Structures

- 1990 – Création d'une **Commission interministérielle** pour piloter l'opération "efficacité à grande échelle" dont les éléments-clés sont l'allégement des missions administratives, l'amélioration des structures d'organisation et une diminution des coûts de 300 millions de florins d'ici 1994.
- 1991 – Adoption par le gouvernement des recommandations du groupe de travail chargé d'examiner les règles de gestion, ces propositions incluent la création d'agences afin d'augmenter les différentes sortes de gestion autonome.
- 1991 – **La décentralisation** retient à nouveau l'attention du gouvernement avec une grande quantité de propositions concernant les transferts de responsabilités et de ressources vers les échelons de gouvernement plus bas, dans le but d'économiser 500 millions de florins.
- 1992 – Les Ministères sont tenus de présenter, de préférence dans le cadre des explications sur le budget, un **rapport sur les programmes d'évaluation de leurs politiques**.
- 1993 – Presque tous les ministères ont mis en place un **programme d'évaluation des politiques**. Le budget vise des évaluations régulières, actualisées et complètes.
- 1993 – Parution du rapport du Comité spécial sur les problèmes concernant les conseils consultatifs, intitulé "Conseils faits sur mesure - **Tailor-made advice**". Il réclame la **révision du système des conseils consultatifs**.
- 1993 – Présentation du **Plan d'action du gouvernement pour la révision du système de conseil**.
- 1993 – Publication du document de politique du Quatrième Comité extérieur sur le renouveau politique, administratif et constitutionnel, intitulé "**Towards core ministries – Vers des Ministères centraux (core)**". Ce rapport vise la formation de centres administratifs stratégiques plus petits.
- 1993 – Rapport des Secrétaires généraux intitulé "**Les méthodes d'organisation et de travail des services publics**", lequel a analysé les tâches fondamentales de chaque ministère ;

- 1994 – Accord de coalition incluant des propositions visant la **mise en place de ministères “core”**, de restaurer la primauté des “politiques” et de rendre les organisations plus efficaces et avec davantage de moyens.
- 1994 – Lancement **des quatre premières agences**.
- 1995 – Début de l’opération **d’examen des autorités administratives autonomes** (253 corps ont été évalués par le gouvernement, spécialement les pouvoirs et responsabilités ministérielles).
- 1995 – Lancement de trois nouvelles agences.
- 1996 – Adoption par le Parlement du **projet de loi sur les groupes consultatifs et la loi modifiant le système de consultation**. La loi fixe les principaux points du nouveau système consultatif qui sera introduit en 1997.
- 1996 – Rapport sur **l’examen des autorités administratives autonomes** (prévu pour automne 1996).
- 1996 – Lancement de **6 nouvelles agences**.

8.4 Personnel/Fonction publique

- 1982/1986 – **Programme gouvernemental de réorganisation d’ensemble** comprenant des mesures de décentralisation, surtout dans le domaine de la gestion du personnel.
- 1984 – Possibilités données aux directions de verser des **primes pour tenir compte de réalisations particulières**.
- 1984 – Décision du gouvernement de **transférer des compétences aux échelons hiérarchiques les plus bas des services opérationnels** et de décentraliser des compétences relatives à plusieurs aspects de la politique du personnel.
- 1988 – Introduction d’un **“système de rémunération modulable en fonction du marché du travail”** pour le recrutement et la rétention de certaines catégories de fonctionnaires pour répondre à des besoins spécifiques.
- 1988 – Le Ministère de l’Intérieur demande aux universités néerlandaises d’organiser un **programme de formation des cadres pour de jeunes administrateurs**
- 1989 – Création d’une **Ecole d’administration publique** dans le but d’améliorer la formation des cadres de gestion de la fonction publique.
- 1989 – Création d’un **Centre de conseil et de perfectionnement des cadres** sous l’égide du Ministère de l’Intérieur.
- 1990 – Mise au point de mesures et des **instruments destinés à introduire la notion de “productivité du travail dans le secteur public”**.

- 1990 – Lancement de l’opération “**efficience à petite échelle**” dont le but est d’accroître la productivité du travail dans le secteur public du même pourcentage que celui atteint dans les secteurs comparables.
- 1991 – Mesures importantes prises pour transformer l’administration en employeur normal grâce à des propositions de codification des procédures de consultation du personnel et du droit de grève conformes avec le secteur privé (**Normalisation**).
- 1992 – Dans le contexte de l’opération “**Efficience à grande échelle**”, adoption par le gouvernement d’un ensemble de mesures spécifiques pour chaque ministère dont la privatisation et une réduction des effectifs.
- 1994 – Publication du rapport intitulé “**Les gens et la gestion dans les services publics - People and management in the civil service**”, le premier rapport annuel sur la gestion du personnel dans le secteur public.
- 1994 – Le nouveau gouvernement indique son intention dans l’accord de gouvernement de poursuivre l’opération de réduction des responsabilités et de la taille de l’appareil gouvernemental.
- 1995 – Introduction du **Service d’administration générale**, chargé de l’amélioration de la qualité et de la mobilité des fonctionnaires.
- 1995 – Création d’un **Senior Civil Service** (Algemene bestuurdienst – ABD), comprenant un groupe de 350 fonctionnaires. Le but de cette initiative est d’accroître la mobilité des hauts fonctionnaires et dans cette optique, on prête une attention particulière à la façon dont les postes vacants sont pourvus et à l’organisation des changements d’affectation dans le cadre de la gestion prévisionnelle des déroulements de carrière – l’objectif visé est que qu’en l’an 2000 les fonctionnaires restent en moyenne cinq ans dans le même poste.
- 1996 – Création d’une **Direction générale au sein du Ministère de l’Intérieur**, chargée d’investir dans les hommes, dans la mobilité et dans la qualité à travers le développement d’un système transparent et aisé d’accès au service des pouvoirs publics.

8.5 Information/Communication

- 1991 – Lancement d’expériences pour améliorer les rapports entre l’administration et les citoyens grâce à l’intégration de fonctions dispersées dans les **centres de services publics**.
- 1993 – Lancement de projets visant l’introduction d’indicateurs sur le coût des règlements d’exécution.
- 1994 – Lancement d’un **programme de réforme réglementaire intitulé “MDW – programma”** dont les principaux objectifs sont l’amélioration de la compétition par la déréglementation et l’amélioration de qualité de la législation.

- 1995 – Publication d’un document par le gouvernement intitulé “*Retour vers le futur*”, sur **l’usage de l’information et des nouvelles technologies de l’information et des communications dans le secteur public.**

9 Portugal

9.1 Réformes à portée générale

- 1986 – Création du **Secrétariat pour la modernisation administrative** (SMA) pour promouvoir et orienter les mesures de modernisation.
- 1987 – Définition de la modernisation de l’administration publique comme l’une des priorités du programme gouvernemental – l’objectif majeur est de diminuer progressivement le rôle de l’Etat dans l’économie.
- 1991 – Approbation d’un nouveau programme du gouvernement dont les principaux objectifs de modernisation concernent la qualité de service, la formation et la restructuration des tâches afin de faciliter la décentralisation, le régionalisme, la déconcentration et la privatisation.
- 1992 – Le “**Plan des grandes options**” préparé pour 1993 souligne entre autre la rationalisation des structures et des procédures, le rapprochement de l’administration et des citoyens et la revalorisation des fonctionnaires.
- 1995 – Introduction par le nouveau gouvernement d’un **Secrétariat d’Etat à l’Administration publique** au sein de la Présidence du Conseil des Ministres, chargé d’œuvrer à la réalisation du principal objectif du gouvernement qui est de réduire la bureaucratie, améliorer les relations avec le public, rationaliser et améliorer la gestion, la formation et les relations interprofessionnelles.

9.2 Finances/Budget

- 1989 – **Réforme de la comptabilité publique** lancée par le Ministère des Finances pour accroître l’autonomie administrative des services opérationnels au sein des ministères, mettre en place un système cohérent et efficace de contrôle budgétaire a posteriori, et améliorer la gestion dans les administrations centrales.
- 1990 – **Réforme de la Cour des comptes** pour renforcer son indépendance, simplifier le processus de décision, et augmenter le nombre d’organismes publics tenus de soumettre leurs comptes à la Cour et décentraliser ses activités.
- 1990 – La **Loi fondamentale sur la comptabilité publique** est publiée donnant les principes et les règles gouvernant les organismes gérant les fonds publics et accordant une autonomie administrative plus importante aux directeurs des services financiers.

- 1991 – Publication de la législation générale du budget, fixant les principes et règles liés à la procédure budgétaire y compris **l'obligation de présenter les dépenses budgétaires par programme**.
- 1997 – Obligation pour les organismes publics de présenter un **plan annuel d'activité accompagnant le projet de budget pour l'année à venir**. Ce plan, doit contenir la définition mission de l'organisme, ses objectifs, les activités qu'il projette de réaliser et les résultats attendus, l'analyse des performances de l'année passée doit également y figurer.
- 1998 – Mise en place d'un **nouveau système de comptabilité publique**.

9.3 Organisation/Structures

- 1987 – Création de la **commission des relations entreprises-administration** (CEA), rattachée au SMA.
- 1988 – Constitution de **7 équipes de projets spécifiques** dans le cadre du programme interministériel de débureaucratization de la CEA.
- 1991 – Décision gouvernementale de **rationaliser et de grouper tous les services centraux de formation** sous la responsabilité du Secrétaire d'Etat pour la modernisation administrative.
- 1992 – Création d'une **Commission pour la qualité et la rationalisation de l'administration publique**, chargée de procéder à des analyses quantitatives et qualitatives afin d'améliorer les prestations et de réduire les coûts.
- 1992 – **Poursuite du processus de privatisation** de 23 sociétés.
- 1997 – Création d'un **réseau composé de cellules de modernisation des ministères**, placées sous l'autorité du Vice-Premier Ministre et dont les missions sont : moderniser, débureaucratiser, simplifier et veiller à ce que les organes du gouvernement prennent part aux efforts de modernisation.
- 1998 – Création d'une **Inspection générale de l'administration publique**. Il s'agit d'un service public doté de l'autonomie administrative et chargé de vérifier et de contrôler la gestion de toutes les administrations centrales et locales dans les domaines des ressources humaines, de la modernisation et de la rationalisation des structures, et dans la simplification des procédures. Ce service est rattaché à la Présidence du Conseil des ministres et relève directement du Premier Ministre.

9.4 Personnel/Fonction publique

- 1989 – **Réforme du système de rémunération** de la fonction publique, visant à améliorer la cohérence interne et la transparence, ainsi que la compétitivité – cette réforme s'est

accompagnée d'un certain nombre de mesures destinées à sensibiliser les fonctionnaires à la notion de clientèle et à accroître les motivations.

1992 – **Lancement du PROFAP**, programme intégré de formation pour la modernisation de l'administration publique.

1994 – **Formation avancée de directeurs généraux en gestion de la qualité.**

1997 – Instauration d'un **processus de mise en concurrence pour les postes de directeur et de chef de services** qui implique que dorénavant les emplois font l'objet d'un avis de vacance et un comité de sélection conduit les entretiens. Parallèlement, une commission a été chargée d'assurer le suivi du processus.

9.5 Information/Communication

1987 – Concrétisation de **nombreuses mesures de réceptivité, d'information et de débureaucratiation.**

1990 – Institution d'une **journée nationale de la débureaucratiation** pour stimuler les initiatives.

1990 – Approbation d'un **code de procédures administratives** pour simplifier les relations entre citoyens et administration et alléger les obligations réglementaires.

1990 – Un système informatisé est mis en place sous la forme d'un **réseau local reliant tous les cabinets des membres du gouvernement** en vue de diminuer la circulation de papiers et d'améliorer le stockage de la diffusion des informations.

1991 – Le SMA organise des **séminaires et publie des Guides du Citoyen** et beaucoup de matériaux informatifs.

1991 – Décision du Conseil des ministres d'élaborer un **système informatique pour informer les citoyens sur l'administration publique (INFOCID).**

1992 – Lancement sur l'initiative du SMA d'un "**Programme pour la qualité dans les services publics**".

1992 – Réactivation du système INFOCID.

1992 – Publication par le SMA d'œuvres concernant la qualité des services publics divulguées par tous les organismes.

1993 – Approbation de la "**Charte de la qualité pour le service public**" – déclaration de principes de qualités des services rendus, ayant le citoyen comme centre de l'activité de l'administration publique.

1993 – **Concours de la qualité dans les services publics** pour stimuler la réflexion et l'analyse de ces services sur leurs activités et la qualité des prestations rendues aux citoyens.

1994 – **Déploiement de la Charte de la qualité à travers de nombreuses chartes sectorielles** – engagements des services avec leurs clients.

- 1994 – Séminaire sur l’impact des nouvelles technologies sur les services publics.
- 1994 – Nouvelles publications du SMA sur la qualité.
- 1995 – Approbation et **publication d’un certain nombre de Chartes de qualité sectorielles** fixant les principes des services publics respectifs à l’égard de leurs usagers.
- 1995 – Poursuite et extension de l’initiative “Infocid” à plusieurs points d’accès dans le pays et nouveaux domaines d’information.
- 1995 – **Enquête sur les différentes procédures de délivrance des licences et permis** (environ 1500) par le gouvernement fédéral, préparant le développement d’un vaste programme visant l’enrayement de la bureaucratie dans ce domaine.
- 1995 – Organisation d’un **séminaire “modernisation, qualité et amélioration des services publics”** avec la collaboration du Comité PUMA-OCDE et la participation de quelques 2000 fonctionnaires.
- 1995 – Publication par le Comité PUMA-OCDE d’une étude de cas sur le processus de modernisation administrative au Portugal intitulé **“Citizens first”**.
- 1996 – Organisation d’un **“Forum for Citizen Administration”** dans le but de rapprocher l’administration du citoyen et de faire office de lien entre l’administration et les problèmes de la société.
- 1997 – Création d’un **“one-stop shop for business”** - un centre dans lequel toutes les formalités administratives relatives à la création d’une entreprise peuvent être traitées.
- 1997 – Création d’un **“Citizen shop”** – un centre dans lequel toutes les formalités administratives peuvent être traitées dans le but de faciliter la vie du citoyen.
- 1997 – Création par le Ministère des Finances d’un **médiateur des contribuables**, qui dispose de larges pouvoirs et s’occupe des réclamations des citoyens concernant la collecte et l’assiette des impôts.
- 1998 – Mise à la disposition des citoyens dans chaque service de l’administration centrale d’un **registre des réclamations** dans lequel les usagers peuvent faire part de leurs doléances ou de leurs suggestions.
- 1998 – Un groupe de travail étudie la **mise en place d’un programme d’amélioration de la qualité** dans l’administration.

10 Royaume-Uni

10.1 Réformes à portée générale

- 1988 – Lancement de l’initiative **“Next Steps – Prochaines étapes”**.
- 1990 – Publication du **premier examen du programme “Next Steps”** (Next Steps Review).

- 1991 – Publication du rapport intitulé “**Making the Most of Next Steps**”, portant sur les relations entre les départements et les agences.
- 1994 – Livre blanc de la fonction publique (Civil Service White Paper) sur la **continuité et le changement**.
- 1994 – Publication du document “**Next Steps: Moving On**”.
- 1997 - Publication de l'**examen du programme “Next step”** (Next Steps Review 1997).
- 1998 – **Livre blanc intitulé “Better Government”** dans lequel le gouvernement décrit sa façon de voir le service public dans le prochain millénaire et l'accompagne de propositions et d'initiatives de nature à concrétiser cette vision : l'Etat devra agir en partenariat avec les prestataires de services ; il veillera à établir des relations avec les agences ; il faudra améliorer l'usage des nouvelles technologies de l'information, etc.

10.2 Finances/Budget

- 1982 – Introduction de l'**initiative de gestion financière**.
- 1986 –**Développement du budget** en tant qu'outil de gestion devant améliorer l'allocation des ressources par l'introduction d'un examen interdépartemental du budget.
- 1988 – Publication du **rapport d'étape sur les réformes budgétaires**.
- 1993 – Lancement du **programme d'examen des dépenses fondamentales**.
- 1995 – Obligation pour tous les départements de préparer des **plans d'efficience annuels**.
- 1995 – **Livre blanc sur la budgétisation et la comptabilité des ressources** au sein du gouvernement.
- 1998 – Lancement par le gouvernement d'un **examen d'ensemble des programmes de dépenses** à deux niveaux : les examens portant sur chaque ministère alimentent une étude globale menée par une commission interministérielle qui, elle, portent sur l'ensemble de l'administration.

10.3 Organisation/Structures

- 1981 – **Démantèlement du département de la fonction publique** - ses responsabilités sont transférées au Trésor (HM Treasury (HMT)) et dans un nouveau Bureau de gestion et du personnel à l'intérieur du Cabinet Office.
- 1992 – Création à l'intérieur du Cabinet Office de l'**Office of Public Service and Science (OPSS)**.
- 1995 – L'OPSS perd ses responsabilités pour la science et devient l'OPS.
- 1996 – Mise en œuvre d'un projet d'**auto-évaluation d'organismes administratifs** qui s'appuie sur le “modèle d'excellence” de la *European Foundation for Quality Management*. Ces auto-évaluations remplissent les objectifs de mesure de la performance, de repérage des

forces et des faiblesses des organismes, d'introduction de mesures d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des services fournis, etc. La participation à ce projet, sur base volontaire, a réuni plus de 100 organismes participants.

10.4 Personnel/Fonction publique

- 1985 – Lancement d'un programme visant l'amélioration de la haute gestion publique.
- 1987 – Reconstitution du **Bureau de gestion et du personnel** en tant que Bureau du Ministre de la Fonction publique, faisant office de support du Cabinet Office du Premier Ministre.
- 1989 – **Nouveaux arrangements de carrière** devant contribuer à davantage de professionnalisme.
- 1989/1990 – **Introduction de mesures destinées à améliorer la performance des départements dans la formation des hauts fonctionnaires** ainsi que des mesures devant développer une meilleure structure de recrutement, de développement et de formation.
- 1990 – Lancement d'une série **d'initiatives sur l'égalité des chances**.
- 1992 – **Loi sur la fonction publique** devant faciliter la délégation des responsabilités de gestion.
- 1993 – Publication du **rapport de l'unité d'efficience** (Efficiency Unit Report) sur la gestion des carrières et le planning des successions.
- 1995 – Livre blanc de la fonction publique intitulé "**Taking Forward Continuity and Change**". Ce livre a favorisé le développement de la déconcentration des compétences au profit des départements et des agences pour la gestion de leurs effectifs.
- 1996 – Création d'une nouvelle haute fonction publique appelée "**Senior Civil Service**".
- 1996 – **Transfert de compétences au profit des départements et des agences en matière des systèmes de rémunération et de classification** ainsi qu'une large gamme d'autres questions d'emploi. Ce transfert a été accompagné par la **révision du Code de gestion** valable pour l'ensemble de la fonction publique. L'Office of Public Service conseille toujours les ministres, les départements et les agences sur les questions d'emploi ayant des implications pour l'ensemble de la fonction publique.
- 1996 – Publication du **Livre blanc sur le développement et la formation des fonctionnaires**.
- 1998 – Développement par le Cabinet Office d'une étude sur les mesures adoptées pour **lutter contre l'absentéisme dans le secteur public**. Cette étude a donné lieu au développement d'un programme de formation de 6 mois pour les supérieurs hiérarchiques et d'autres responsables pour leur apprendre à mieux appliquer les mesures visant la lutte contre l'absentéisme. Les différentes mesures envisagées devraient permettre de réduire de 30 % l'absentéisme dans le secteur public et améliorer ainsi la productivité et la qualité des services publics.

10.5 Information/Communication

- 1991 – Lancement du programme de la Charte du citoyen “**Citizen's Charter programme**”.
- 1991 – Publication du Livre blanc intitulé “Concourir pour la qualité - **Competing for Quality**”.
- 1992 – Lancement de la “**Charter Mark Competition**” destinée à récompenser la bonne application de la Charte du citoyen.
- 1994 – Introduction du **Code de pratique pour un meilleur accès à l'information gouvernementale** qui a été mis à jour en 1997 en accroître la clarté. En dehors des dossiers personnels, il assure également l'accès aux faits et aux analyses, ainsi qu'aux coûts et aux performances des administrations.
- 1994 – Tous les départements gouvernementaux se sont engagés dans le challenge “Investisseurs dans les gens - **Investors in People**”.
- 1995 – Publication de l'enquête d'efficience sur les systèmes de gestion de l'information.
- 1995 – Publication des enquêtes d'efficience sur le poids de la bureaucratie.
- 1995 – **L'unité centrale des technologies de l'information** est mise en place au sein de l'OPS.
- 1996 – Publication de **l'évaluation des trois premières années** de l'opération “Concourir pour la qualité - *Competing for Quality*”.
- 1997 – Lancement du nouveau programme de charte “**Service First – The New Charter Programme**” visant l'amélioration de la délivrance des services dans tous les secteurs public, il privilégie la recherche d'une concertation plus opératoire avec les principales parties prenantes, l'élaboration de normes plus adéquates reflétant mieux les résultats atteints et une collaboration plus étroite entre les prestataires de services apparentés.
- 1997 – Mise au point dans le cadre du programme “**Service First**” d'une nouvelle formule de récompense “**Charter Mark**” ainsi qu'un projet intitulé “**People's Panel**” composé de 5000 individus choisis au hasard et régulièrement consultés sur la qualité des services collectifs offerts et sur les moyens de les améliorer.
- 1998 - Développement dans le cadre de l'opération “Service First” de l'initiative “**Better Government for Older People**” destinée à améliorer les services collectifs à la disposition des personnes âgées.
- 1998 – **Livre blanc intitulé “Votre droit de savoir”** constitue un élément essentiel du programme de modernisation du gouvernement. Au travers de cette initiative, le secteur public s'engage à tous les niveaux de permettre l'accès aux informations et aux dossiers officiels et à publier davantage d'informations non payantes.

11 Suède

11.1 Réformes à portée générale

- 1987 – Définition par le Parlement des orientations pour la **réforme administrative** : l'amélioration de l'accès aux services publics est prioritaire.
- 1988/1989 – De nouvelles instructions concernant plus de 200 organismes administratifs sont édictées par ordonnances. Elles couvrent le processus de décentralisation, mettent l'accent sur les objectifs à plus long terme et les résultats, et donnent aux responsables des organismes administratifs davantage d'autonomie et de souplesse en matière d'organisation et de fonctionnement.
- 1989 – Le gouvernement présente des **lignes directrices pour la rénovation du secteur public** dans son projet additionnel de loi budgétaire.
- 1990 – **Programme gouvernementale destiné à réajuster et à réduire de 10 % l'administration nationale pendant les trois années fiscales** à venir à travers la décentralisation, la déréglementation et l'internationalisation.
- 1990/1991 – Le nouveau **projet de loi relatif au gouvernement local** est l'aboutissement d'un processus complet de réforme qui reflète les évolutions rapides qui se sont produites dans les gouvernements locaux dans les années '80.
- 1991 – Le nouveau gouvernement se concentre sur des objectifs davantage orientés vers **l'économie de marché**.
- 1991 – Enquête sur les moyens permettant de "**mieux armer l'administration pour une meilleure intégration européenne**".
- 1998 – Présentation par le gouvernement d'un **projet de loi portant sur la gestion publique et intitulé "L'administration du gouvernement central dans le service au citoyen"**. Dans ce projet, le gouvernement présente les différents moyens d'améliorer la qualité de l'administration centrale et surtout la qualité des employés du secteur public. Le gouvernement entend développer une administration efficiente et démocratique par la concentration de ses activités, le développement des qualifications de son personnel et de la qualité des services prestés, l'accent sur la performance et la productivité, et la fourniture efficace de l'information officielle.

11.2 Finances/Budget

- 1985 – Expérimentation des "**cadres budgétaires triennaux**" pour l'ensemble des dépenses de fonctionnement ;

- 1988 – Introduction du **système des cadres budgétaires triennaux** dans le projet de loi des finances additionnel.
- 1989 – Entrée en vigueur d'une ordonnance gouvernementale spéciale sur la **réforme du budget**, liée aux cadres budgétaires triennaux.
- 1991 – Approbation par le Parlement de la notion de stratégie à long terme pour les dépenses publiques et de la **gestion par résultats comme fondements du processus budgétaire**. Il donne également davantage d'importance à l'analyse et à l'évaluation.
- 1992 – **Examen de la procédure budgétaire** et nouvelle ordonnance concernant l'ensemble des agences (entrée en vigueur le 1/7/93), basée sur un **contrôle plus précis des résultats par rapport aux objectifs**.
- 1992 – Première soumission directe au gouvernement par les agences de leur rapport financier annuel – il est vérifié par le Bureau national de vérification.
- 1993 – Introduction par le Gouvernement de **changements dans le contrôle financier de ses agences**, notamment un nouveau modèle de comptabilité.
- 1994 – Adoption par le Parlement d'un **nouveau modèle de budget**, devant faciliter l'élaboration de son propre travail budgétaire.
- 1995 – Projet pilote **d'adaptation de la gestion des résultats des agences** à leurs activités.
- 1995 – Résolution du Parlement énonçant le principe suivant lequel les propositions de budget du gouvernement sont soumises à un **plafond des dépenses pour le secteur public**.
- 1996 – Résolution du Parlement visant à exécuter le principe de limitation des dépenses pour le secteur public.
- 1998 – Lancement par l'ESO (groupe d'experts sur les finances publiques) **d'études présentant un intérêt pour l'élaboration de la politique budgétaire et économique**.

11.3 Organisation/Structures

- 1981 – Création par le Ministère des Finances d'un **groupe d'experts indépendant sur les finances publiques** (ESO) afin d'effectuer des études sur les activités des administrations centrales et locales et sur la mesure de la productivité des administrations. Composé de 15 membres désignés à titre personnel, il s'agit d'un comité ad hoc mais son mandat est illimité dans le temps et il poursuit ses travaux aussi longtemps que les pouvoirs publics estiment qu'il joue un rôle utile.
- 1989 – La réorganisation et le renforcement du Ministère de l'administration publique soulignent son rôle de **chef de file de la rénovation**, ainsi que l'importance qui est accordée aux résultats et à leur mesure.

- 1991 – **Réorganisation des ministères** pour donner au Ministère des Finances la responsabilité des administrations régionales et locales.
- 1991 – Le Service du Premier ministre est renforcé grâce à la **création d'une unité de coordination politique**.
- 1991 – Le Parlement autorise le gouvernement à **privatiser certaines entreprises d'Etat**.
- 1992 – Les **ministères sont réorganisés**, un budget cadre est mis en œuvre et ses conséquences sur l'organisation sont examinées.
- 1992 – Création d'une **Commission au sein du bureau national de vérification** pour élaborer un système de dotation afin d'évaluer les agences.
- 1993 – Adoption par le Gouvernement de **critères pour la "corporatisation" des activités publiques**.
- 1996 – Création par le gouvernement d'une **agence suédoise pour la modernisation de l'administration**, chargée de remettre régulièrement des rapports au Parlement pour l'informer sur les changements qui affectent l'administration : changements récents dans les structures et la politique de gestion, utilisation de l'informatique (IT technologies), incidence de l'adhésion à l'Union européenne, évolution de la productivité dans le secteur public, etc.

11.4 Personnel/Fonction publique

- 1989 – Mise en place d'un **système de salaires et de rémunération plus flexible** et mise à jour de la loi sur l'emploi public.
- 1989 – **Assouplissement du système de recrutement et de mobilité des hauts responsables**. Lancement d'une étude sur la rémunération et l'échelle indiciaire des emplois supérieurs.
- 1991 – **Nouveau système de pensions** pour les fonctionnaires, similaire à celui du secteur privé.
- 1992 – **Chaque agence devient responsable de la formation** dans sa sphère d'activités.
- 1994 – Première résolution sur le **mandat de 4 ans pour les hauts fonctionnaires**.
- 1994 – Adoption d'une résolution selon laquelle le gouvernement désigne uniquement les chefs d'agence.
- 1994 – Création d'une **nouvelle agence suédoise pour les employeurs du gouvernement**, contrôlée et financée par les agences du gouvernement, afin d'accroître l'autonomie et les responsabilités des agences en tant qu'employeur. Par conséquent, le gouvernement et le parlement n'ont plus d'influence directe sur les conventions collectives de travail établies par les agences avec leurs employés.
- 1995 – Adoption par le gouvernement d'une **nouvelle politique du leadership** incluant une nouvelle stratégie du recrutement, de la mobilité des hauts fonctionnaires et de la formation continue. Un des points innovateurs de la nouvelle politique du leadership est

le développement d'un **programme visant à accroître les contacts entre les hauts responsables des agences et ceux des ministères** à travers l'instauration d'un dialogue permanent sur les objectifs et les résultats, etc.

1998 – Obligation pour les agences de remettre des **rapports annuels sur les objectifs de leur politique du personnel et d'indiquer les qualifications actuelles de leurs agents**, leur mobilité, leurs salaires, etc. Ce système doit permettre au gouvernement d'apprécier les objectifs que se fixent les agences en tant qu'employeur.

11.5 Information/Communication

1989 – Perfectionnement de la méthodologie servant à déterminer les coûts de la réglementation.

1990 – L'informatisation des bases de données et l'examen de la réglementation ont réduit le nombre des lois et règlements en vigueur à son niveau le plus bas depuis 20 ans.

1990 – Conduite d'une **enquête approfondie sur les incidences de la réglementation**.

1991 – **Rapport sur la simplification de la réglementation** annexé au projet de loi de finances.

1998 – **Projet de loi sur "l'Etat au service des citoyens"** ayant pour objectif de rendre l'administration d'Etat accessible et réceptive au public ; qu'elle obtienne toute la confiance du public ; qu'elle offre aux entreprises des conditions de fonctionnement et de développement optimales ; et qu'elle soit un membre performant et respecté de la communauté internationale. Ce programme est étalé sur trois ans.

12 Suisse

12.1 Réformes à portée générale

1991 – Lancement du programme national de recherche n°27 " **Effets des mesures étatiques**".

1990/1998 – Développement d'un vaste programme de **réforme de l'Etat, du gouvernement et de l'administration (RGA)**. La réforme de l'Etat fédéral, de son gouvernement et de son administration est animée par la volonté du conseil fédéral de renforcer le rôle d'exécutif suprême de la Confédération suisse. Ce vaste projet comporte deux phases : la première consiste à réorganiser le pouvoir exécutif fédéral (**RGA**) et la seconde à redéfinir le partage des compétences entre les pouvoirs fédéraux législatifs, exécutif et judiciaire (**réforme de la direction de l'Etat**).

1993 – Lancement de la "**Réforme gouvernementale 1993**" visant à alléger le Conseil fédéral de tâches techniques pour lui donner davantage de temps à consacrer aux questions politiques.

1997 – Dans le cadre de la RGA, adoption de la **nouvelle loi sur l'organisation du gouvernement et de l'administration** (LOGA – anciennement la LOA de 1978) qui

constitue un premier volet. Le second volet de la RGA porte sur la **redistribution des tâches entre les membres du Conseil fédéral et sur la modernisation des méthodes de travail** par l'introduction notamment du New Public Management – VOIRE RUBRIQUE ORGANISATION/STRUCTURE ET PERSONNEL.

- 1998 - Le Conseil fédéral envoie en consultation **un projet de réforme de la direction de l'État.**
- 1998 - Les Chambres fédérales adoptent le texte de la **révision totale de la Constitution** qui contient toute une série de mesures destinées à améliorer la gestion publique, et l'envoi en consultation populaire. La révision de la Constitution fédérale se situe dans la poursuite de la réforme de la direction de l'Etat et dans la lancée du programme RGA.

12.2 Finances/Budget

- 1989 – Lancement par le département fédéral des finances d'une **étude sur le "controlling"** afin de voir dans quelle mesure il peut optimiser l'efficacité et l'efficience de la gestion financière, mettre en évidence les objectifs désignés et contribuer à améliorer la planification et la gestion politiques et financières.
- 1990 – 4 projets-pilotes sont engagés dans le cadre de l'initiative du **"controlling"** et leurs résultats sont examinés en détail.
- 1991 – Introduction **par le Conseil fédéral du "controlling" à grande échelle**, dans toute l'administration fédérale et mise en œuvre d'une nouvelle série de projets-pilotes : 3 projets de "controlling" sont déjà en phase de réalisation et 7 études de faisabilité ont démontré que les objectifs du "controlling" fixés en 1989 pouvaient être progressivement atteints.
- 1992 – Les travaux visant l'introduction du **"controlling"** dans l'administration fédérale se sont poursuivis et ont pris pour cibles prioritaires les secteurs de l'énergie et de l'agriculture.
- 1994 – Lancement par le département fédéral des finances et la Conférence des gouvernements cantonaux **d'études de faisabilité sur la mise en œuvre d'un nouveau régime de péréquation financière.**
- 1996 – Approbation des conclusions remises par les groupes de travail dirigeant les études sur le nouveau régime de péréquation financière.
- 1998 – **Lancement des premières mesures de la réforme de la péréquation financière.** L'ensemble de la réforme vise à revitaliser le fédéralisme grâce à une péréquation financière plus efficace.

12.3 Organisation/Structures

- 1983 – Sous la responsabilité de la Chancellerie fédérale, les départements civils font un contrôle des tâches dans le dessein de réduire celles qui n’avaient pas un caractère prioritaire.
- 1984/1987 – Mise en route du projet EFFI (**augmentation de l’efficacité de l’administration fédérale**) qui vise à économiser au total, entre 1984 et 1987, 3% des emplois, 5% des heures de travail et 5% des dépenses générales. En 1986, la semaine de 42 heures a été introduite et réduction sensible des coûts de l’administration a été réalisée.
- 1987/1990 – Dans le prolongement de l’initiative EFFI, une entreprise du secteur public entreprend une **étude des mesures supra départementales et interdépartementales** - les travaux se concentrent sur 20 programmes sectoriels (EFFI/mesures interdépartementales).
- 1987 – Institution d’un **groupe de travail “Evaluation législative”**, chargé d’élaborer des propositions visant à améliorer la législation et le contrôle de l’efficacité des normes, ainsi que déterminer comment réaliser les propositions formulées.
- 1991 – Remise du rapport final du groupe de travail **“Evaluation législative”** qui contient des propositions tendant à améliorer l’évaluation rétrospective et prospective des mesures étatiques.
- 1990 – Mise en place d’un **organe de contrôle de l’administration** rattaché au gouvernement et création d’un **organe parlementaire de contrôle de l’administration** à l’initiative parlementaire des commissions de gestion et l’avis du Conseil fédéral.
- 1990 – Une révision de la loi sur l’organisation de l’administration donne un **cahier de charges élargi** au Secrétariat général.
- 1993 – Publication du message du Conseil fédéral concernant la nouvelle **loi sur l’organisation du gouvernement et de l’administration** (LOGA).
- 1994 – Mise en place par le Conseil fédéral de la **direction du projet de réforme du gouvernement et de l’administration** (RGA).
- 1995 – Fixation par le Conseil fédéral des **règles générales de délégation des tâches et des compétences au niveau fédéral** et lancement d’un programme d’adaptation de toute la réglementation à ces nouvelles règles.
- 1995 – Le Conseil fédéral se donne les moyens de contrôler systématiquement et périodiquement les tâches de toutes les instances placées sous sa surveillance en modifiant, en conséquence, l’ordonnance de son service de contrôle administratif.
- 1996 – **Rejet de la LOGA** en juin, le peuple ayant refusé l’institution de secrétaires d’Etat et message complémentaire du Conseil fédéral concernant la LOGA.
- 1997 – **Entrée en vigueur de la LOGA**. Cette loi se partage pour l’essentiel en trois projets : le projet NOVE, le projet NOVE DUE et le projet NOVE TRE.

- 1997 – Lancement dans le cadre de la loi sur l’organisation de l’Etat, du projet “**NOVE**” à travers lequel il s’agit de revoir la composition des portefeuilles des membres du conseil fédéral et autrement dit d’opérer une nouvelle répartition des tâches entre les départements.
- 1997 – **Libéralisation et privatisation de certaines entreprises publiques** (PTT se scindent en deux entreprises distinctes : La Poste et Swisscom ; réforme des chemins de fer ; libéralisation du marché de l’électricité).
- 1998 – Entrée en vigueur des décisions portant sur la réorganisation de l’administration fédérale.
- 1998 – Lancement du projet “**NOVE DUE**”, dont le but est d’étendre la répartition entamée sous le projet NOVE aux autres secteurs où il existe un potentiel de rationalisation et de remanier la structure des départements notamment par la semi-privatisation de certains organismes.
- 1998 - Le Conseil fédéral lance le projet “**NOVE TRE**” dont l’objectif principal est d’optimiser les instruments de direction au niveau départemental et supra-départemental en utilisant toutes les possibilités offertes par la loi.

12.4 Personnel/Fonction publique

- 1991 – Publication par l’Office fédéral du personnel des “Instructions concernant les éléments déterminant la rémunération du personnel”.
- 1998 – Suite aux réformes de l’administration fédérale, la gestion du personnel fait l’objet d’un réexamen et se voit appliquer **plusieurs mesures dans le cadre du projet de loi sur le personnel de la Confédération** (LPC) actuellement soumis à la consultation populaire : introduction d’une meilleure formation des cadres dans le but de renforcer les innovations majeures passées (salaire au mérite, gestion par objectifs, ...) et passage de la gestion des postes à la gestion des coûts du personnel, gestion dans laquelle les aspects budgétaires l'emportent.

12.5 Information/Communication

- 1990 – Remplacement de l’Office fédéral de l’organisation par **l’Office fédéral de l’Informatique** (qui dépend du Département fédéral des Finances et coordonne les politiques relatives aux technologies de l’information), et ses autres attributions sont partagées entre la Chancellerie fédérale et l’Office fédéral du Personnel.

13 Conclusion : tableau synoptique

Voir le tableau ci-joint

14 Bibliographie

Ouvrages

OCDE, *Evolutions dans la gestion publique : examen 1993*, Paris, OCDE, 1993.

OCDE, *Evolutions dans la gestion publique : mise à jour 1995*, Paris, OCDE, 1995.

OCDE, *Questions et évolutions dans la gestion publique : examen 1996-1997*, Paris, OCDE, 1998.

Sites internet

- Les sites internet officiels des gouvernements des pays étudiés :

- Pour l'**Allemagne** : <http://www.government.de>

- Pour l'**Australie** :

- The Government's entry point - <http://www.fed.gov.au/> ;

- The Australian Public Service and Merit Protection Commission - <http://www.psmpc.gov.au/> ;

- Department of Workplace Relations and Small Business - <http://www.dwrsb.gov.au/> ;

- Department of Finance and Administration - <http://www.dofa.gov.au/>.

- Pour le **Canada** :

- Gouvernement du Canada - http://www.canada.gc.ca/main_f.html ;

- Bureau du Conseil Privé - http://www.pco-bcp.gc.ca/pco_f.htm ;

- La Relève - <http://www.pco-bcp.gc.ca/> ;

- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada - <http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/irpp/irppf.html>.

- Pour la **France** :

- Premier Ministre - <http://www.premier-ministre.gouv.fr/>

- Ministère de la Fonction publique, de la Réforme de l'État et de la Décentralisation - <http://www.fonction-publique.gouv.fr/> ;

- Centre de documentation-cyber - http://www.adminet.com/index_fr.html.

- Pour l'**Irlande** :

- Gouvernement d'Irlande - <http://www.irlgov.ie/>

- Committee for Public Management Research - <http://193.1.228.3/cpmr/>

- Department of Finance - <http://www.irlgov.ie/finance/>.

- Pour la **Nouvelle-Zélande** :
 - The New Zealand Government - <http://www.govt.nz/> ;
 - State Services Commission - <http://www.govt.nz/ps/min/ssc/>.

- Pour les **Pays-Bas** :
 - Ministry of Interior - <http://www.minbiza.nl/> ;
 - The Dutch Parliament - <http://www.parlement.nl/>.

- Pour le **Portugal** :
 - INFOCID - <http://www.infocid.pt/> ;
 - Portuguese Mission for The Information Society –
<http://www.missao-si.mct.pt/english/index.htm>.

- Pour le **Royaume-Uni** :
 - Cabinet Office - <http://www.open.gov.uk/co/cohome.htm> ;
 - National audit Office - <http://www.open.gov.uk/nao/home.htm> ;
 - Central Office of Information Internet Services - <http://www.coi.gov.uk/coi> ;
 - Service First - <http://www.servicefirst.gov.uk/>.

- Pour la **Suède** :
 - Swedish Government - <http://www.regeringen.se/inenglish/index.htm> ;
 - Swedish Agency for Administrative Development -
<http://www.statskontoret.se/stkeng.htm> ;
 - Ministry of Finance - http://www.sb.gov.se/info_rosenbad/departement/finans/finans.html

- Pour la **Suisse** :
 - Les Autorités fédérales de la Confédération suisse - <http://www.admin.ch/>
 - Les Sites officiels du secteur public suisse - <http://www.gov.ch/HomeF.HTM>.

- Le site internet OCDE :
 - Service de gestion publique (PUMA) : <http://www.oecd.org/puma/country/>
 - Optique en ligne : <http://www.oecd.org/puma/focus/compend/>
