

# Modernisation administrative dans les pays de l'OCDE : résultats d'une enquête

Jacques Auger et Nicolas Charest

avec la collaboration de Christiane Ngo Manguelle

Au cours de l'année 1997, l'Observatoire de l'administration publique a complété une enquête sur la situation des réformes réalisées par différents gouvernements dans le monde. À la suite de ce travail, il a été jugé important d'assurer un suivi comparatif de l'évolution de ces réformes et plus particulièrement dans les pays de l'OCDE. Au début de l'année 2000, l'Observatoire lançait donc une seconde étude dont les premiers résultats sont divulgués dans le présent *Coup d'œil*.

Cette recherche longitudinale vise, d'une part, à permettre à l'Observatoire et aux lecteurs de *Coup d'œil* de suivre périodiquement l'évolution des orientations émergentes en matière de réforme administrative. D'autre part, elle peut faciliter la comparaison entre les administrations et l'évaluation de chaque situation par rapport aux grandes tendances<sup>1</sup>.

Ce *Coup d'œil* introduit certains éléments concernant la méthodologie utilisée lors de la réalisation de l'enquête et donne un aperçu des premiers constats qui s'en dégagent.

## 1 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

L'étude porte sur deux périodes couvrant respectivement les quatre années précédant l'envoi du questionnaire (1996-2000) et l'année à venir (2001).

L'enquête a été réalisée auprès de gestionnaires œuvrant au sein des organismes centraux<sup>2</sup>, des gouvernements de pays de l'OCDE, d'États américains et de provinces canadiennes. En parallèle, un certain nombre d'universitaires ont été contactés afin de valider les renseignements fournis par les gestionnaires.

Au total, 168 questionnaires ont été acheminés : pour chacun des 28 États visés, des questionnaires ont été transmis à quatre gestionnaires du secteur public et à deux universitaires. Les 24 États pour lesquels nous avons reçu au moins une réponse au questionnaire d'un gestionnaire du secteur public et d'un universitaire ont été retenus pour fins d'analyse.

À partir des données recueillies, plusieurs types d'analyse étaient possibles. Comme l'objectif de cette étude était de comparer l'évolution des réformes sur une base longitudinale et de situer les États les uns par rapport aux autres, nous nous sommes attardés tout particulièrement à des analyses comparatives et explicatives. Ces analyses ont porté sur : l'implication des États dans une réforme, les moyens de réforme utilisés, l'élaboration d'une typologie et les facteurs à l'origine des réformes. Nous présentons dans ce qui suit les résultats concernant chacun de ces éléments.

## 2 L'IMPLICATION DES ÉTATS DANS UNE RÉFORME

Lorsqu'on demande aux répondants d'évaluer le degré d'utilisation d'une trentaine d'outils et de méthodes de gestion (voir annexe 1) dans leur administration, trois groupes d'États ressortent nettement (tableau 1).

En premier lieu, on retrouve les États qui ont atteint un niveau important d'utilisation de moyens et d'outils de gestion et qui sont à stabiliser leur situation. Ce groupe se compose principalement d'États de culture politique anglo-saxonne (Alberta, Australie, Nouvelle-Zélande, Ontario, Royaume-Uni et Texas), auxquels s'ajoutent ceux de l'Allemagne, du Danemark et de la Suède. Le deuxième groupe est constitué par des États où la réforme est en phase d'implantation et qui envisagent une évolution positive au cours des années à venir (États-Unis, Finlande, Islande, Italie, Minnesota, Suisse). Les États du troisième groupe se caractérisent par la conduite d'actions limitées

en matière de réforme administrative (Belgique, Canada, Colombie-Britannique, France, Irlande, New-Jersey, Pays-Bas et Utah).

**Tableau 1 : Classement des États en fonction du degré d'implication dans une réforme<sup>1</sup>**

PAYS	ANNÉES PRÉCÉDENTES S 1996-2000	ANNÉE À VENIR 2001
Australie	1	1
Royaume-Uni	2	6
Ontario	3	8
Nouvelle-Zélande	4	10
Alberta	5	9
Danemark	6	14
Allemagne	7	4
Suède	8	13
Texas	9	15
Autriche	10	3
Suisse	11	2
États-Unis	12	12
Finlande	13	5
Italie	14	7
Islande	15	17
Minnesota	16	16
Canada	17	19
France	18	21
New-Jersey	19	20
Utah	20	22
Irlande	21	18
Pays-Bas	22	23
Belgique	23	11
Colombie-Britannique	24	24

<sup>(1)</sup> Le degré d'implantation des réformes est mesuré ici par le degré d'utilisation (beaucoup, moyennement, peu ou pas du tout) de différents outils et méthodes de gestion.

La comparaison entre les deux périodes (années précédentes et année à venir) est intéressante. On peut d'abord remarquer que, à l'exception de l'Australie qui demeure au premier rang, les cinq États de culture politique anglo-saxonne identifiés précédemment perdent leur prédominance au profit de nouveaux États (Allemagne, Autriche, Finlande et Suisse). Il est possible que les premiers aient atteint un plateau en matière d'efforts de modernisation administrative, ce qui expliquerait leur recul relatif.

Si l'on considère les gains les plus importants, la Belgique gagne douze rangs, en passant de la vingt-troisième position à la onzième et la

Suisse, neuf rangs. Le Danemark accuse, quant à lui, un recul important passant de la sixième position à la quatorzième, un recul de huit positions. D'autres États comme le Canada, les États-Unis, le Minnesota, le New-Jersey et les Pays-Bas se distinguent par leur stabilité. Outre l'Australie qui demeure en tête, la Colombie-Britannique ferme la marche pour les deux périodes considérées. En effet, cette province canadienne obtient les résultats les plus faibles, tant pour le passé que pour l'avenir.

### 3 LES MOYENS DE RÉFORME UTILISÉS

Afin d'obtenir une compréhension plus approfondie des réformes administratives, il importe d'analyser non seulement le comportement des États, mais également les moyens utilisés, ceux-ci pouvant être de l'ordre des outils, des approches ou des méthodes de gestion. Il a été possible de dégager de grandes tendances concernant les moyens mis en œuvre dans le cadre des modernisations administratives.

Concernant les années précédentes, le moyen le plus utilisé a été la planification stratégique. Plus de 80 % de nos répondants ont affirmé que leur État en avait fait l'usage. Ce moyen est suivi par la redistribution des responsabilités gouvernementales<sup>3</sup>. L'amélioration du service à la clientèle et l'implication du privé suivent *ex equo* au troisième rang. Par la suite, les répondants soulignent la décentralisation des décisions vers les gestionnaires, la mesure de la performance et la diminution de la réglementation.

Il est intéressant de noter que la diminution de la taille de l'appareil gouvernemental arrive en dernier lieu. Or les réformes tiennent bien souvent à une volonté gouvernementale de diminuer l'administration, une volonté qui, selon les répondants, semble demeurer un vœu pieux. Dans bien des cas, ce phénomène s'explique par le fait que l'abandon de certaines responsabilités par l'État est compensé par une intervention accrue dans des domaines existants ou nouveaux. C'est le cas par exemple des technologies de l'information, domaine où les gouvernements sont intervenus massivement soit par un appui financier à la création d'emplois, soit par un soutien au

développement de nouveaux produits. Pour concrétiser ces interventions dans de nouveaux domaines, des ressources humaines, matérielles et financières sont nécessaires. De plus, il peut s'avérer essentiel de mettre en place de nouvelles structures administratives pour assurer leur gestion. Cela peut expliquer, en partie tout au moins, la difficulté de réduire la taille de l'État. Il faut par ailleurs rappeler qu'il existe des contraintes légales, notamment celles liées à l'emploi dans le secteur public, qui rendent difficile la réduction de la taille de l'État.

**TABLEAU 2 : Classement des moyens utilisés par ordre d'importance**

Facteurs	Années précédentes 1996-2000	Année à venir 2001
Planification stratégique	1	1
Redistribution des responsabilités gouvernementales	2	5
Amélioration du service à la clientèle	3	3
Implication du privé	3	6
Décentralisation des décisions	5	4
Mesure de la performance	6	2
Diminution de la réglementation	7	8
Amélioration de l'efficacité administrative	8	9
Responsabilisation des employés	9	7
Diminution de la taille de l'appareil gouvernemental	10	10

Qu'il s'agisse des quatre dernières années ou de l'année à venir, la planification stratégique demeure l'outil le plus utilisé. Elle est suivie de la mesure de la performance qui gagne en popularité passant de la sixième position à la deuxième et de l'amélioration du service à la clientèle qui demeure au troisième rang. Les autres éléments à la hausse sont la décentralisation des décisions et la responsabilisation des employés. Cela donne à penser que tout en étant jugées importantes, la décentralisation et la responsabilisation ne sont mises en

application que lorsque l'implantation des moyens plus généraux de réforme est réalisée.

Quelques moyens seront moins utilisés au cours des prochaines années : la distribution des responsabilités gouvernementales, l'implication du privé, la diminution de la réglementation et l'amélioration de l'efficacité administrative. Ces derniers ont été beaucoup ou moyennement utilisés au cours des dernières années et le seront dans une moindre mesure, tout au moins, au cours de la prochaine année. Il faut souligner que la diminution de la taille de l'appareil administratif demeure au dernier rang, ce qui semble confirmer que ce soit une tâche ardue et difficilement réalisable.

#### 4 TYPOLOGIE DES RÉFORMES

L'examen des moyens utilisés a permis d'élaborer une typologie des réformes à partir de l'importance relative accordée par chaque État aux dix catégories de moyens (voir tableau 2). La typologie comprend quatre types de réforme : globale, axée sur la performance et le service aux citoyens, structuro-administrative et modérée<sup>4</sup>. Des critères précis ont conduit à l'identification d'un type de réforme pour chaque État.

##### 4.1 Les réformes globales

Pour s'inscrire dans ce type de réforme, un État doit obtenir un résultat supérieur à la moyenne de l'ensemble des États pour au moins huit des dix moyens utilisés. L'analyse démontre que huit des États étudiés rencontrent ce critère : l'Alberta, l'Australie, l'Autriche (ampleur faible), le Danemark, les États-Unis, la Nouvelle-Zélande, l'Ontario et le Royaume-Uni. Ces États obtiennent un résultat supérieur à la moyenne pour tous les moyens utilisés.

##### 4.2 Les réformes axées sur la performance et le service aux citoyens

Ce type de réforme orienté vers l'amélioration du service aux citoyens s'appuie tout particulièrement sur la planification stratégique, l'utilisation de la mesure de la performance et la diminution de la réglementation. Pour s'inscrire dans ce type, l'État devait se situer au-dessus

de la moyenne des États pour deux de ces trois moyens. Les États qui remplissent ce critère sont la Finlande<sup>5</sup>, le Minnesota, la Suisse<sup>6</sup> et le Texas.

### 4.3 Les réformes structuro-administratives

Ce type de réforme est orienté vers l'amélioration de l'appareil administratif. Il s'appuie tout particulièrement sur l'amélioration de l'efficacité administrative, la décentralisation de la prise de décision et la responsabilisation des employés. On y retrouve aussi plusieurs éléments de réforme structurelle, tout particulièrement une redistribution des responsabilités gouvernementales, une diminution de l'appareil gouvernemental ainsi qu'une implication du privé. Un État devait obtenir un score supérieur à la moyenne pour plus de la moitié des moyens pour être identifié à ce type de réforme. Nous y retrouvons l'Allemagne, le Canada, l'Islande, l'Italie<sup>7</sup> et la Suède.

### 4.4 Les réformes modérées

Ce type de réforme regroupe différentes combinaisons et niveaux d'intensité dans l'utilisation des moyens. Sa principale caractéristique est le faible niveau général d'implication de l'État dans une réforme. Ces États n'obtiennent un score supérieur à la moyenne que pour deux moyens ou moins. La Belgique, la Colombie-Britannique, la France, le New-Jersey et l'Utah se situent dans ce type de réforme.

Il faut toutefois faire une mise en garde concernant la caractérisation des États et particulièrement de ceux qui se situent dans le dernier type de réforme. Il est en effet possible que ces États aient été actifs dans des domaines de réforme autres que ceux mesurés par l'enquête. Le cas de la Belgique est à cet égard exemplaire : cet État a consacré de nombreux efforts à une réforme de nature constitutionnelle au cours des dernières années et projette maintenant de réaliser une réforme administrative.

En outre, il importe de souligner les cas de l'Irlande et des Pays-Bas. Selon l'analyse, ces deux pays s'inscrivent mal à l'intérieur de la

typologie. Même s'ils obtiennent un score supérieur à la moyenne pour trois moyens utilisés, ce n'est pas suffisant pour les identifier à un des trois premiers types de réforme, leurs actions étant trop dispersées. Il est cependant possible de constater une amorce de réforme dans ces deux États.

## 5 LES FACTEURS À L'ORIGINE DES RÉFORMES

Cette section de l'étude porte exclusivement sur les facteurs exogènes aux réformes et susceptibles d'influencer le comportement des États. Ces facteurs sont nombreux et de divers ordres pour des raisons de disponibilité et de compatibilité des données, nous avons retenu ici des déterminants ou facteurs explicatifs de nature économique, de culture politique et d'alternance politique. La période de référence retenue tant pour les facteurs économiques que politiques est 1980-2000. L'analyse des relations entre ces facteurs et le score obtenu par chacune des administrations eu égard à l'intensité des réformes qu'elles ont entreprises a permis de mesurer l'importance relative des cinq facteurs considérés. Les trois facteurs économiques sont : les dépenses, le solde et la dette brute des administrations. La culture politique et la stabilité du pouvoir associée à la fréquence de changement de gouvernement constituent les deux autres facteurs. Le croisement des variables indépendantes (facteurs explicatifs) et dépendantes (score obtenu par chacune des administrations) permet de tirer les constants suivants :

- ▶ **Les dépenses** de l'État en pourcentage du PIB qui montrent une relation positive avec le classement des États. Plus le pourcentage est élevé, plus les réformes sont importantes (voir annexe 5).
- ▶ **Le solde** (déficit ou surplus budgétaire) étatique en pourcentage du PIB qui montre une relation négative avec le classement des États. Plus le déficit est élevé, moins la réforme est importante (voir annexe 6).
- ▶ **La dette brute** de l'État en pourcentage du PIB qui montre une relation négative entre le niveau d'endettement et l'importance de la réforme. Plus le niveau d'endettement est

faible, plus l'État enregistre un score élevé (voir annexe 7).

Ces facteurs économiques nous permettent de suggérer que les États qui sont en meilleure santé financière semblent en meilleure position pour engager des efforts de modernisation.

- ▶ Parmi les huit États qui obtiennent les plus hauts scores, cinq sont de **culture politique** anglo-saxonne. De ce groupe, deux, soit la Nouvelle-Zélande et le Royaume-Uni, ont été les premiers à agir en matière de réforme<sup>8</sup>. Dès lors, il est possible de considérer la culture politique comme un facteur favorisant la diffusion des réformes dans les États partageant la même culture.
- ▶ L'implantation des réformes est dans plusieurs cas associée au nombre d'années durant lesquelles un même parti politique demeure au pouvoir. Ainsi, parmi les États ayant obtenu le plus haut classement, la plupart ont connu des périodes de **stabilité politique** relativement longue (huit ans et plus).

Toutefois, aucun de ces facteurs examinés précédemment ne possède une influence telle qu'il expliquerait à lui seul le déploiement d'une réforme. La mise en œuvre d'une réforme semble liée à une combinaison complexe de caractéristiques économiques, politiques et socioculturelles.

## Conclusion

Les résultats de cette étude montrent que, à quelques exceptions près, toutes les administrations qui font partie de notre enquête sont engagées dans des réformes. Bien qu'elles diffèrent en nature et en intensité, les réformes entreprises montrent bien les efforts qui ont été faits par les gouvernements ces dernières années pour améliorer la gestion et la prestation des services publics.

Il est aussi intéressant de constater une certaine évolution dans les moyens utilisés par les États au cours des années. Ainsi, si l'on regarde l'étude réalisée par l'Observatoire de l'administration publique en 1997, on constate

qu'à ce moment les États étaient très préoccupés par la nécessité de réduire leur déficit et leur dette et que, pour ce faire, les outils utilisés étaient alors les coupures budgétaires et de personnel, la réduction de la bureaucratie, l'équilibre budgétaire et la privatisation. Pour sa part, l'étude de 2001 montre que les États mettent désormais plus d'emphase sur la gestion de la performance, le service au citoyen et la planification stratégique. On peut donc croire que après avoir asséné les finances publiques, les États sont maintenant préoccupés par l'efficacité administrative, la qualité des services et l'imputabilité. En somme, le « nouvel » État qui émerge des réformes en cours est ou devrait être un État plus stratégique, plus léger et décentralisé, plus soucieux de sa performance et de l'amélioration des services aux citoyens.

Il demeure pertinent de suivre l'évolution des réformes administratives. Les États ont été actifs en matière de réforme et ils le seront encore dans les années à venir. Finalement, d'autres dimensions évaluées lors de notre enquête restent à être analysées : les valeurs présentes dans les administrations publiques et les défis les plus importants auxquels auront à faire face les administrations publiques dans un proche avenir.

## RÉFÉRENCES

Annuaire économique et géopolitique mondial. *L'État du Monde 1980-2000* (cédérom), Éditions La Découverte/Maspero.

Cheung, A. (1997). « La compréhension des réformes du secteur public : tendances mondiales et questions diverses », *Revue internationale des sciences administratives*, vol. 63, p. 513-537.

Hood, C. (1996). « Exploring Variations in Public Management Reform of the 1980's », in *Civil Service Systems in Comparative Perspective*, Bekke, H.A.G.M., Perry, J.L. & Toonen, T.A.J. (sous la direction de), Bloomington & Indianapolis, Indiana University Press, p. 268-287.

Institut de la statistique du Québec, Secrétariat aux affaires intergouvernementales canadiennes (2000). *Tableau politique canadien*, vol. 14, n° 1, Québec, Publication gouvernementale.

Jeffrey, B.L., T. Hebert et D. Wright (1999). « Reinventing Government in the American States : Measuring and Explaining Administrative Reform », *Public Administration Review*, p.19-30, vol. 59, n° 1.

Kettl, D. (2000). *The Global Public Management Revolution : a Report on the Transformation of Governance*, Washington DC, Brooking Institute.

Metcalfe, L. (1993). « Conviction Politics and Dynamic Conservatism : Mrs Thatcher's Managerial Revolution », *International Political Science Review*, vol. 14, n° 4, p. 351-371.

Midtbo, T. (1999). « The Impact of Parties, Economic Growth, and Public Sector Expansion : A Comparison of Long-term Dynamics in the Scandinavian and Anglo-American Democracies », *European Journal of Political Research*, 35, p. 199-223.

OCDE (2000). Perspectives économiques de l'OCDE, juin, n° 67.

OCDE (1999). Études économiques de l'OCDE : Islande, décembre.

OCDE (1999). Principaux indicateurs économiques, décembre.

OCDE (1999). Études économiques de l'OCDE : Canada, août.

OCDE (1999). Études économiques de l'OCDE : Suisse, juillet.

OCDE (1999). Principaux indicateurs économiques, janvier.

OCDE (1995). Études économiques de l'OCDE : Allemagne, août.

OCDE (1986). Principaux indicateurs économiques, février.

OCDE (1982). Principaux indicateurs économiques, février.

OCDE (1981). Principaux indicateurs économiques, février.

Pollitt, C. et G. Bouckaert (2000). *Public Management Reform : A Comparative Perspective*, New York, Oxford University Press.

Statistique Canada (2000). *L'observateur économique canadien*, catalogue n° 11-010-XPB, Ottawa, Publication gouvernementale.

Statistique Canada (1995). *Comptes économiques provinciaux, estimations annuelles 1981-1994*, catalogue n° 13-213, Ottawa, Publication gouvernementale.

U.S. Census Bureau (Page consultée le 27 mai 2000). *State population estimate and demographic components*

*of population change : Annual time series*, April 1, 1990 to July 1, 1999, (ST-99-7), [en ligne], <http://www.census.gov/population/estimates/state/st-99-7.txt>

## NOTES

<sup>1</sup> Louis Borgeat et Anne Desruisseaux, « Profil des réformes administratives à travers le monde », Observatoire de l'administration publique, ENAP, 1998.

<sup>2</sup> Conseil exécutif, Conseil du trésor, ministère des Finances, Vérificateur général, etc.

<sup>3</sup> Il s'agit ici de la délégation de responsabilités du gouvernement central vers d'autres paliers administratifs.

<sup>4</sup> Les trois derniers types de réforme s'appliquent aux réformes qui ne sont pas globales.

<sup>5</sup> La Finlande a réalisé une réforme davantage axée sur le service à la clientèle.

<sup>6</sup> Il faut noter que la réforme suisse comporte aussi une dimension structurelle.

<sup>7</sup> L'Italie a entrepris une réforme plus particulièrement structurelle.

<sup>8</sup> Il serait tentant d'établir une relation entre l'idéologie politique, plus particulièrement une position néolibérale, et les réformes. Cependant, les études de certains chercheurs (Hood : 1996, Midtbo : 1999) ainsi que les analyses que nous avons réalisées ont démontré que l'idéologie politique a peu d'influence sur la mise en place des réformes dans ces pays. Ainsi, des pays dits de gauche ou de centre ont également entrepris de grandes réformes de leur administration publique. C'est la culture politique et non pas l'idéologie politique qui semble jouer un rôle important.

**Annexe 1 : Fiche signalétique des pays, États fédérés et provinces à l'étude<sup>1</sup>**

État	Nature de l'État et type de régime	Population en milliers (000)	PIB en milliards de \$ É.-U.	PIB per capita en \$ É.-U.	Dette des adm. pub. en % du PIB	Solde des adm. pub. en % du PIB	Dépenses des adm. pub. en % du PIB	Langue (s) officielle (s)
Alberta	Province canadienne	2 906,9		36 115	12,5		n.d.	Anglais
Allemagne	République fédérale (16 Länder) • Démocratie parlementaire	82 133	1780,3	21 671	61,0	-1,4	45,6	Allemand
Australie	Fédération (6 États et 2 territoires) • Démocratie parlementaire de type britannique	18 520	385,7	20 603	33,6	0,1	32,8	Anglais
Autriche	République fédérale • Régime parlementaire avec des instruments de démocratie directe	8 140	178	22 070	63,1	-2	50,9	Allemand
Belgique	Monarchie fédérale (3 régions) • Régime parlementaire	10 141	231	22 750	117,3	-0,7	48	Français, Flamand, Allemand
Canada	Fédération (10 provinces et 3 territoires) • Démocratie parlementaire	30 563	694,6	22 705	89,8	1,6	42,6	Français, Anglais
C.-Britannique	Province canadienne	3 998,3		27 749	10,3		n.d.	Anglais
Danemark	Monarchie constitutionnelle • Démocratie parlementaire	5 270	125	23 690	58,1	0,6	55,7	Danois
États-Unis	République fédérale (50 États et le District of Columbia) • Démocratie présidentielle	274 028	8 018,6	29 710	56,7	0,9	30,5	Anglais
Finlande	République unitaire • Régime parlementaire	5 154	103	20 150	49,6	0,9	48,4	Finnois, suédois
France	République unitaire (faible décentralisation) • Démocratie parlementaire combiné à un régime présidentiel	58 683	1321,1	22 464	58,5	-2,4	52,3	Français
Irlande	République unitaire • Régime parlementaire	3 681	75,8	20 170	52,1	1	31	Anglais, Irlandais
Islande	République unitaire • Régime parlementaire	276	5,93	21 970	45,6		32,9	Islandais
Italie	République (accordant une certaine autonomie aux régions) • Démocratie parlementaire	57 369	1 167,9	20 296	118,7	-1,4	48,7	Italien
Minnesota	État américain	4 726	149				n.d.	Anglais
New Jersey	État américain	8 095	294				n.d.	Anglais
Nouvelle-Zélande	État unitaire • Régime parlementaire	3 796	0,065 488	17 410	n.d.	1,8	39,5	Anglais, Maori
Ontario	Province canadienne	11 384,4		32 665	29,6		15,5	Anglais
Pays-Bas	Monarchie • Régime parlementaire	15 678	329	21 110	67,7	-2,2	43,5	Néerlandais
Royaume-Uni	Monarchie constitutionnelle • Démocratie parlementaire	58 649	1250,4	21 147	49,4	-0,4	40	Anglais
Suède	Monarchie constitutionnelle • Régime parlementaire	8 875	175	19 790	75,2	3,2	56,1	Suédois
Suisse	État confédéral • Régime parlementaire avec des instruments de démocratie directe	7 299	178	25 240	n.d.	-1,4	n.d.	Allemand, Français, Italien, Romanche
Texas	État américain	19 712	601				n.d.	Anglais
Utah	État américain	2 100	55				n.d.	Anglais

<sup>1</sup> À quelques exceptions près, la plupart des données présentées sont celles de 1998.

## Annexe 2 : Outils et méthodes de gestion

- ▶ Mesure de la satisfaction de la clientèle
- ▶ Tarification des services
- ▶ Technologies de l'information dans la prestation des services à la population
- ▶ Affichage des normes sur la qualité des services
- ▶ Planification stratégique
- ▶ Mécanismes d'imputabilité (reddition de comptes) pour les gestionnaires
- ▶ Renforcement du pouvoir de décision pour les employés transigeant directement avec les citoyens
- ▶ Rémunération du personnel d'encadrement en fonction de sa performance
- ▶ Évaluation des politiques et des programmes
- ▶ Indicateurs de performance pour les politiques et les programmes
- ▶ Étalonnage (*Benchmarking*)
- ▶ Intégration de la mesure de la performance à la gestion budgétaire
- ▶ Délégation de pouvoir de décision aux gestionnaires en matière de ressources humaines
- ▶ Délégation de pouvoir de décision aux gestionnaires en matière de ressources financières
- ▶ Délégation de pouvoir de décision aux gestionnaires en matière de ressources matérielles
- ▶ Technologies de l'information dans la gestion administrative
- ▶ Diminution du nombre de paliers administratifs
- ▶ Création d'unités administratives autonomes (agences de type britannique)
- ▶ Dévolution de la gestion de programmes vers d'autres paliers de gouvernements
- ▶ Dévolution du financement (total ou partiel) de programmes vers d'autres paliers de gouvernements
- ▶ Sous-traitance
- ▶ Partenariat avec le secteur privé
- ▶ Privatisation d'organismes publics
- ▶ Déréglementation sociale ou économique
- ▶ Allègement réglementaire
- ▶ Diminution du nombre d'employés
- ▶ Gestion par projet
- ▶ Diminution du nombre de ministères et d'organismes

## Annexe 3 : Classement des pays en fonction du degré d'implantation des réformes

PAYS	ANNÉES PRÉCÉDENTES S 1996-2000	ANNÉE À VENIR 2001
Australie	46,25	47,25
Royaume-Uni	45,11	44,86
Ontario	44,92	44,50
Nouvelle-Zélande	43,94	43,37
Alberta	43,56	43,64
Danemark	43,39	42,89
Allemagne	43,22	45,19
Suède	42,63	42,96
Texas	42,58	42,58
Autriche	42,50	45,46
Suisse	41,88	46,13
États-Unis	41,86	43,08
Finlande	41,33	44,92
Italie	40,31	44,67
Islande	40,04	40,96
Minnesota	39,72	41,25
Canada	37,92	38,81
France	37,67	38,03
New-Jersey	37,00	38,50
Utah	36,96	37,08
Irlande	36,67	39,40
Pays-Bas	36,31	35,00
Belgique	34,46	43,25
Colombie-Britannique	29,79	28,79

Le degré d'implantation des réformes est mesuré ici par le degré d'utilisation (beaucoup, moyennement, peu ou pas du tout) de différents outils et méthodes de gestion.

## Annexe 4 : Stabilité politique

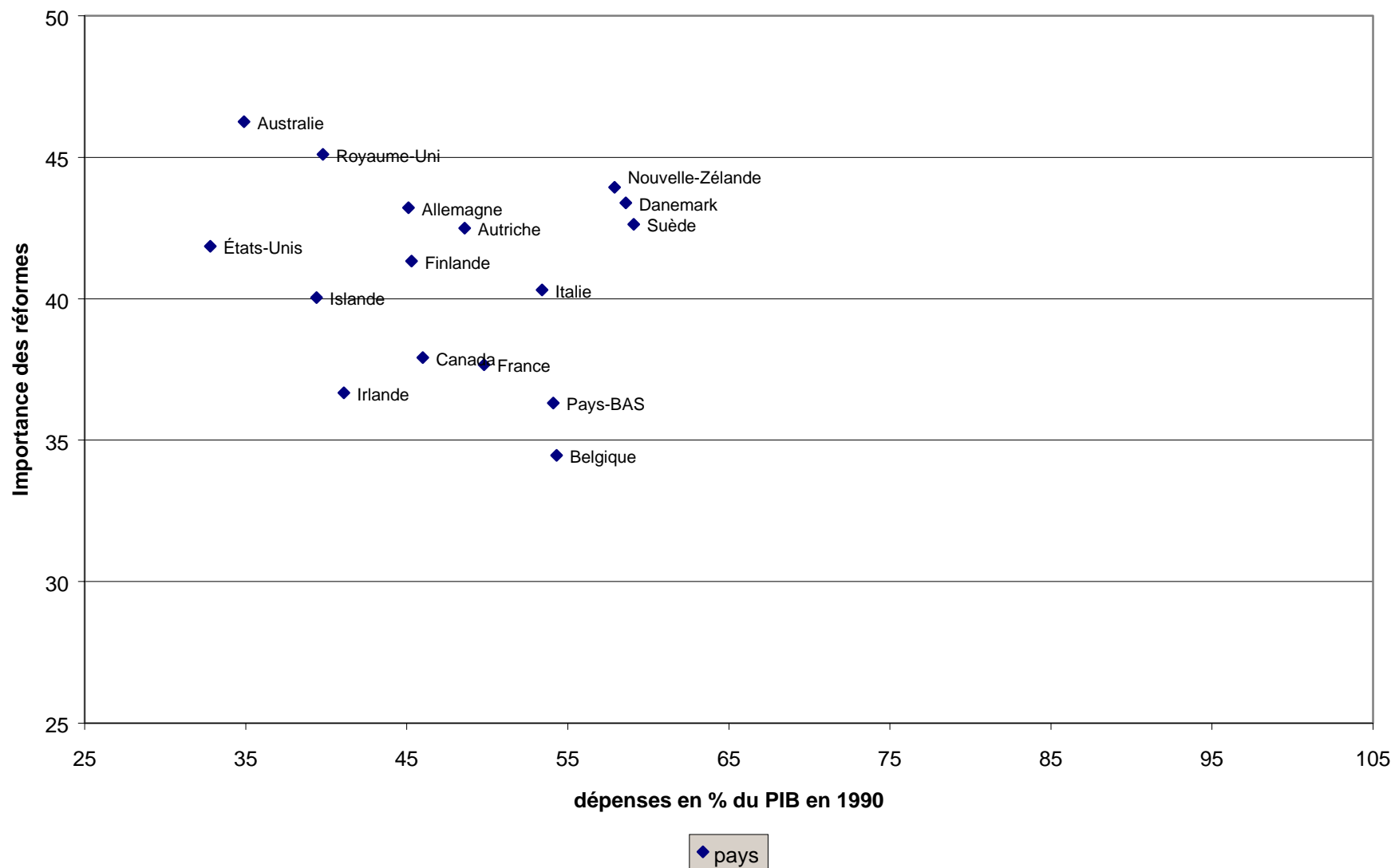
Huit ans et plus	Entre quatre et sept ans	Moins de 4 ans
Australie	Nouvelle-Zélande	Finlande
Royaume-Uni	Danemark	Italie
Alberta	Suisse	Islande
Allemagne	France	Irlande
Suède	Ontario	Pays-Bas
Autriche		Belgique
États-Unis		
Canada		
Colombie-Britannique		





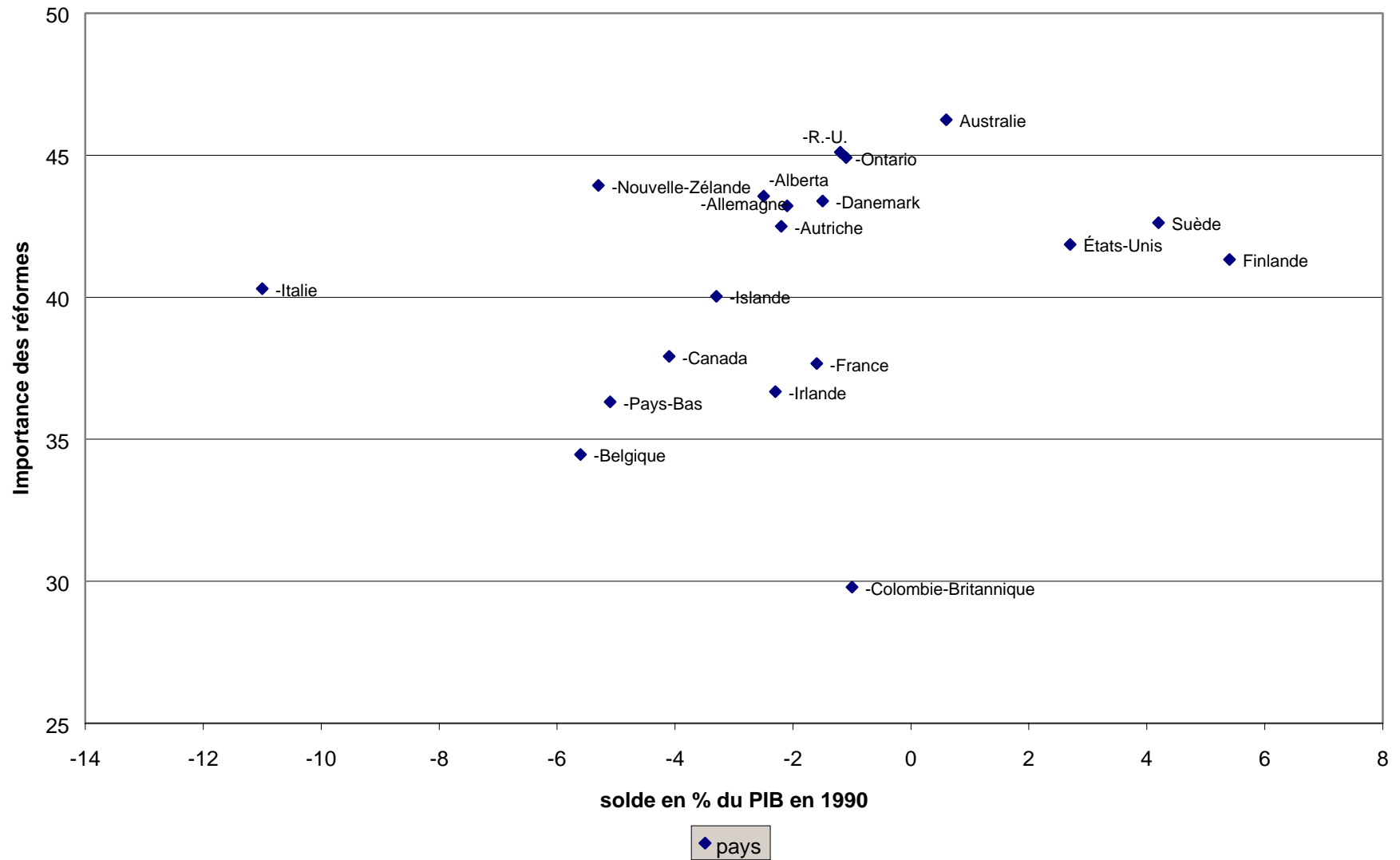
## Annexe 5

### % du PIB affecté aux dépenses de l'État et importance de la réforme



## Annexe 6

### Solde des États en % du PIB et importance de la réforme



## Annexe 7

### Dette brute des États en % du PIB et importance des réformes

