

4 INSTANCE[®]

PERIODICAL FOR PUBLIC MANAGEMENT

Maandelijks n° 77 - April 2008
Mensuel n° 77 - Avril 2008



5^{DE} OVERHEIDSCONGRES

5^{ÈME} CONGRÈS DU SECTEUR PUBLIC

Knowledge & Performance in Public Sector

Het geheugen van de overheid gaat met pensioen

Link ((●

4 INSTANCE[®]
GRATIS
ABONNEMENT
GRATUIT

Les grandes
tendances
du management
public
en Europe

*Eind mei verschijnt
een gedrukte versie van de kabinettengids*



*Fin mai paraîtra
la version imprimée du guide des cabinets*

INHOUD - SOMMAIRE

4INSTANCE N° 77 - Avril - April 2008



- 4 OVERHEIDSCONGRES**
5^{de} Overheidscongres:
Knowledge and Performance in Public Sector
- Executive dinner:
Het geheugen van de overheid gaat met pensioen
- 15 MANAGEMENT**
Les grandes tendances du management public en Europe (1)

Guide des
CABINETS

KABINETTEN
gids



4INSTANCE N° 77
April - Avril 2008

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER
ÉDITEUR RESPONSABLE
Thibault Van der Auwermeulen

4INSTANCE
bvba G.T.G. sprl
Champ de Présennes 11
1390 Grez-Doiceau - 1390 Graven
Tel. 02/534 94 51 - Fax.: 02/534 84 41
E-mail: info@4instance.be
<http://www.4instance.info>

REDAKTIE - RÉDACTION
bvba GTG sprl

Redaktiesecretariaat / Secrétariat de rédaction
Greta Rooselaers
Tel. 02/534 94 51

E-mail: 4instance@skynet.be

COPYRIGHT PICTURES
4INSTANCE

LAYOUT - PREPRESS
Daniel Collette Production sprl
<http://www.dcprou.be>

REGIE
Tel. 02/534 94 51

DISTRIBUTIE - DISTRIBUTION
Etoby

Adviesraad - Conseil - Advisory board 4INSTANCE

Pascale Delcomminette Chef de cabinet - Ministre de la Santé, de l'Action sociale et de l'Égalité des chances **Paul Magnette**;
Erwin De Pue Directeur van de Dienst Administratieve Vereenvoudiging; **Francine Deville** Administratrice Générale IFA-PME; **Hans D'Hondt** Directeur Algemeen beleid van het kabinet Vice-Eerste Minister en Minister van Begroting, Mobiliteit en Institutionele Hervormingen; **Prof. Pierre Klees** Président du Groupe Vinçotte; Prof. Dr Herman Matthijs Vrije Universiteit Brussel - Faculteit Economische, Sociale en Politieke Wetenschappen; **Jacques Moisse** Inspecteur general Secrétariat general du Ministère de la Région Wallonne; **Thibault Van der Auwermeulen** Managing Director 4Instance; **Fons van Dyck** Managing Director think BBDO; **Marc Van Hemelrijck** Gedelegeerd Bestuurder Selor; **Clair Ysebaert** Voorzitter van de ParticipatieMaatschappij Vlaanderen.

Zonder schriftelijke toelating van de uitgever mag geen enkele tekst noch illustratie van 4INSTANCE, geheel of gedeeltelijk gereproduceerd worden. De uitgever is niet verantwoordelijk voor de inhoud van de advertenties en artikels.

La reproduction des textes et photographies publiés est interdite sans accord écrit de l'éditeur. L'éditeur n'est pas responsable des articles et publiereportages.



*Lid van de Unie van de Uitgevers van de Periodieke Pers
Membre de l'Union des Editeurs de la Presse Périodique
Member of the European Group of Public Administration*

*Membre du Club de la Fondation Universitaire
Lid van de Club van de Universitaire Stichting*

Informeer uw vrienden en collega's over 4INSTANCE
Parlez de 4INSTANCE à vos amis et collègues

Link (🔗)



rss magazine



rss blog



rss newsletter

Informatie voor de redactie is welkom op: tvda@4Instance.be
Toute information pour la rédaction est la bien venue à: tvda@4Instance.be

5^{de} Overheidscongres

Knowledge and Performance in Public Sector

Executive dinner

Het geheugen van de overheid gaat met pensioen

Meer dan 180 aanwezigen woonden op 19 maart 2008 in de statige Concert Noble het vijfde overheidscongres bij. Zoals ook bij haar vorige evenementen, slaagde 4INSTANCE erin om verantwoordelijken en professionals uit zowel de publieke sector als de private sector met elkaar in debat te laten treden. Het hoofdthema van overheidscongres had dit jaar betrekking op het belang van kennis voor de overheidsorganisatie. Dezelfde dag vond 's avonds een "executive dinner" plaats waar een 80-tal topambtenaren en verantwoordelijken uit de privésector zich toespitsten op één specifiek kennisgerelateerd risico in de overheid, nl. de voorziene pensioengolf van ambtenaren in de komende jaren.



“The changing world outside”

Philippe Courard – Waals minister van Binnenlandse Aangelegenheden en Ambtenarenzaken – gaf bij monde van kabinetsmedewerker **Quentin Druart** een algemene inleiding op het congres. Ook langs Waalse kant is de voorbije jaren een omvattend traject van mo-



Quentin Druart

dernisering van de overheid opgestart, een traject dat overigens sterk geïnspireerd is door de federale Copernicushervorming. Het Waalse traject staat niet op zichzelf, maar past binnen het Marshallplan waarmee de Waalse regering een relance probeert te bewerkstelligen van haar economie. De regering heeft met andere woorden goed begrepen dat een kwaliteitsvolle overheid en publieke dienstverlening daarbij cruciale voorwaarden zijn. De modernisering wordt overigens niet enkel ge-

dreven door een sociaal-economische noodzaak. Ook de burgers en brede samenleving stellen steeds hogere verwachtingen ten aanzien van de dienstverlening en ondersteuning vanuit de overheid. De overheid opereert aldus niet in een vacuüm, maar moet zich afstemmen op de omgeving rondom haar.

Het besef dat die omgeving in volle verandering is, vormde de rode draad in de presentatie van **Fons Van Dyck** – managing director van think.BBDO –. Verandering is op zich geen nieuw gegeven, maar wel de snelheid ervan. Bedrijven worden geconfronteerd met steeds sneller wijzigende behoeften, verwachtingen en voorkeuren van consumenten. De globalisering speelt hier een onmiskenbare rol in. Bedrijven worden geconfronteerd met de vraag hoe ze in een dergelijke omgeving een (overlevings)strategie kunnen ontwikkelen die het uitzichtloos en blind nahollen van hypes overstijgt. Al wordt de overheid over het algemeen minder of zelfs niet getroffen door concurrentie, toch wordt ook zij ge-



Fons Van Dyck

impacteerd door de snelle verandering in haar omgeving, en wel op twee niveaus. Ten eerste veroorzaken de snelle economische en maatschappelijke veranderingen angst en weerstand bij die burgers die het tempo niet kunnen of wensen te volgen. Dit wantrouwen dreigt finaal ook de legimiteit van de overheid aan te tasten, indien zij bepaalde uitwassen van de veranderingen niet kan beteugelen. Ten tweede stijgen ook de verwachtingen op vlak van haar eigen dienstverlening. De zogenaamde ‘google-norm’, waarbij mensen binnen de seconde een antwoord verwachten op hun vraag, heeft onmiskenbaar ook gevolgen voor de ambtenaren die op een directe manier in contact treden met hun klanten, bv. aan loketten of callcenters. De vraag stelt zich welk kwaliteitsniveau van dienstverlening de overheid kan garanderen en op welke manier ze de verwachtingen van de klant kan managen.

De snelle veranderingen in haar omgeving, de groeiende complexiteit van maatschappelijke problemen en de stijgende verwachtingen van haar klanten, nopen de overheid dus zichzelf in vraag te stellen en in zekere zin opnieuw uit te vinden. Om zich te handhaven, zal de overheid in het bijzonder aandacht moeten hebben voor één van haar belangrijkste productiefactoren, nl. kennis. Tijdens het congres en ‘executive dinner’ werd vanuit verschillende perspectieven nagedacht over de bedreigingen en opportuniteiten die zich in onze overheidsorganisaties ten aanzien van deze grondstof aandienen. Grosso modo kunnen we de debatten tot drie vragen herleiden.

Vraag 1: Hoe moet de overheid zich vanuit kennisoogpunt voorbereiden op de voorziene massale pensioengolf in de komende jaren?

Tijdens het “executive dinner” toonde Hans Debruyne – Deloitte – aan dat de vergrijzing van de samenleving een enorme impact heeft op de tewerkstelling in de overheid. Meer nog dan de private sector zullen onze overheidsorganisaties in de komende jaren geconfronteerd worden met een massale uitstroom door pensionering van hun ambtenaren. Zo is bijvoorbeeld 44% van de federale ambtenaren meer dan 50 jaar. Het probleem beperkt zich zeker niet tot de federale overheid: 20% van de Vlaamse ambtenaren zal met pensioen gaan in de periode 2006-2011.



Niet of laattijdig anticiperen op deze massale uitstroom zal desastreuze gevolgen hebben voor de continuïteit van de openbare dienstverlening. Welke oplossingen kan de overheid dan voorzien? In elk geval moet de overheid volgens Hans Debruyne een retentiebeleid ontwikkelen binnen haar algemeen HRM-beleid, o.m. door via opleiding te blijven investeren in oudere medewerkers. Aangepaste werkregimes, taakinvullingen, enz. spelen uiteraard ook een belangrijke rol bij het behouden van de medewerkers.

Zelfs al slaagt de organisatie erin oudere medewerkers een aantal jaren langer in dienst te houden, op een dag wordt ze toch geconfronteerd met hun vertrek. Vaak zijn oudere medewerkers het “geheugen van de organisatie”. Hun kennis van de werking van de organisatie



en haar processen, maar ook van culturele en personele organisatieaspecten is vaak erg rijk. Onder meer om na denken over hoe deze kennis, die bovendien vaak impliciet is, geïnventariseerd, gematerialiseerd en gedeeld kan worden, is binnen de FOD Personeel en Organisatie een vijftal jaar geleden een directie Kennismanagement (KM) opgericht. **Brigitte Colin** – hoofd van voornoemde directie – lichtte toe hoe de voorbije jaren getracht is methoden van kennismanagement te ontwikkelen. Zo werd bijvoorbeeld een gids voor kennisoverdracht tussen seniors en juniors opgemaakt ten dienste van alle federale overheidsinstellingen, alsook een ‘survival kit’ voor het behouden van kennis bij het vertrek van een medewerker.

Vele overheidsorganisatie worden zich in toenemende mate bewust van de dreiging die uitgaat van de massale pensionering in hun organisatie. **Louis Collet** – Staf-



directeur ICT van de FOD Financiën – presenteerde tijdens het congres hoe kennismanagement één van de 8 assen vormt van het Coperfin-moderniseringstraject van de FOD Financiën. Deze FOD wordt de komende jaren sterk geïmpacteerd door de vergrijzingsproblematiek: waar in 2006 een 600-tal medewerkers op pensioen ging, verdubbelt dit aantal vanaf 2009 tot meer dan 1200 per jaar, met een piek in het jaar 2012 wanneer meer dan 1600 medewerkers op pensioen zullen gaan. In dit licht werd daarom een KM-programma opgestart, met onder meer een thesaurusproject, de opstart van een portaal, het opzetten en integreren van allerhande databanken, het ontwikkelen van documentbeheersystemen, het introduceren van elektronische samenwerkingsinstrumenten (bv. fora), enz.

Vraag 2: Hoe kan de overheid in een steeds krappere werkmarkt voldoende aantrekkelijk blijven als werkgever teneinde de gewenste profielen en competenties aan te trekken?

Sommigen zien in de pensioengolf in de publieke sector ongetwijfeld een opportuniteit om eindelijk te komen tot een slankere overheid met minder ambtenaren. Deze ‘ontvettingsdoctrine’ staat evenwel in spanning met de vraag naar een verbetering van de huidige kwaliteit van de dienstverlening. Bovendien wordt de administratie haast continu belast met nieuwe opdrachten. Een belangrijke verantwoordelijkheid terzake ligt bij de politieke verantwoordelijken die zich ook vandaag nog vaak onvoldoende bewust zijn van de administratieve



Fons Leroy

impact van hun beslissingen. De complexere wordende samenleving en maatschappelijke problemen nopen de overheidsinstellingen tot slot om nieuwe competenties en profielen aan te trekken.

Rekening houdend met de verwachte uitstroom enerzijds, en de blijvend toenemende verwachtingen ten aanzien van de ambtenarij anderzijds, zal de overheid zich noodzakelijkerwijs op de markt van werkkrachten moeten profileren. Het aanbod op deze markt krimpt echter in door de economische groei en dalende werkloosheidsgraad enerzijds en de ontgroening van de bevoelingsbevolking anderzijds. In een context van krappe

arbeidsreserves en een sterke economische groei, bestaat er de facto een grote werkzekerheid op de arbeidsmarkt. De klassieke troef van de vaste benoeming en dus werkzekerheid die door de overheid wordt uitgespeeld, verliest dan zijn waarde. Fons Leroy – gedelegeerd bestuurder van de VDAB – overtuigde de deelnemers aan het overheidscongres dat een doemscenario echter niet op zijn plaats is. Veeleer moet de overheid proberen in te stappen in de zogenaamde ‘transitionele’ arbeidsmarkt. Met transitioneel wordt bedoeld dat, ook al zullen we allen langer aan de slag moeten blijven, er veel meer dan vroeger variatie zal zitten in de levensloop en loopbaan van werknemers. Daarbij gaat het niet enkel over een toenemende mobiliteit tussen verschillende werkgevers, maar ook over het inbouwen van periodes van opleiding, zorg, rust of vrije tijd. De overheid moet als publieke werkgever zo goed mogelijk proberen in te spelen op deze evoluties, bv. door het voldoende ontwikkelen van mogelijkheden op vlak van tijdskrediet, variabele werktijdregeling, deeltijdse activiteit, onderwijs en vorming, comfortvoorzieningen zoals kinderopvang tijdens vakanties, het uitbouwen van sociale diensten als premies voor zorgverlof, enz.

Het inspelen op de evolutie naar een transitionele arbeidsmarkt, zal echter onvoldoende renderen indien de overheid ook niet snoeit in een aantal verouderde aspecten van tewerkstelling in de overheid, aldus Fons Leroy. De sterke gerichtheid op diploma en (dienst)anciënniteit in de overheid zijn niet gunstig voor de aantrekkingskracht van een job bij de overheid. Het feit dat



Louis Tobback

het statuut als basis voor loopbaanmogelijkheden en socialezekerheidsrechten behouden blijft, is dat evenmin. Verder wordt de overheid vaak nog teveel gekenmerkt door sterk hiërarchische systemen, gerichtheid op regels en procedures eerder dan op resultaten en creativiteit, en door een conservatieve HRM-cultuur.

Het gebrek aan aandacht voor de transitionele loopbaan van mensen enerzijds en het nog te rigide en conservatieve HRM in de overheid anderzijds schrikt niet alleen potentieel nieuwe werkkrachten af, maar ook de medewerkers die reeds in dienst zijn. Als men dan weet dat in sommige bedrijven vandaag reeds een vertrekra-

tio van 15% bestaat bovenop de pensioenratio, dan moeten we beseffen dat de overheid ook naar de junior en medior medewerkers een krachtig en aantrekkelijk loopbaanbeleid zal moeten voeren.

Hans Debruyne wees er in zijn uiteenzetting overigens op dat een moderne administratie in principe een natuurlijke partner van de jonge werknemer zou kunnen zijn. De jonge generatie, vaak gecatalogeerd als de Y-generatie, laat zich immers kennen als maatschappelijk geëngageerd en hecht ze veel waarde aan de balans tussen werk en privé. Bovendien wordt volgens hen een loopbaan in de privé-sector bij voorkeur afgewisseld met werkervaringen in de publieke sector of vice versa. Indien de overheidsorganisaties zich een modern en geloofwaardig profiel kunnen aanmeten, waarbij maatschappelijke toegevoegde waarde en flexibiliteit centrale elementen zijn, zal dit ongetwijfeld de rekrutering en retentie makkelijker maken.

Op vlak van modernisering van de ambtenarij zijn de voorbije jaren stevige inspanningen gebeurd op de verschillende bestuursniveaus. Toch zijn vele 'werven' nog niet afgerond en stelt zich de vraag of een aantal vernieuwingen ook op langere termijn geconsolideerd kunnen worden. Bovendien is er ook vandaag nog geen algemene consensus over de gewenste richting, vorm en inhoud van de moderniseringstrajecten. Dat bleek bijvoorbeeld uit de discussie die **Louis Tobback** – minister van Staat en voormalig minister van Ambtenarenzaken – uitlokte met zijn uiteenzetting. Hij stelde

zich bijvoorbeeld de vraag in welke mate publieke instellingen zich kunnen laten inspireren door methoden en technieken uit de private sector. Parallel met deze redenering plaatste hij ook vraagtekens bij de transformatie van topambtenaren tot overheidsmanagers. De uitspraken van Louis Tobback gaven – wat ongetwijfeld de bedoeling was – aanleiding tot een vinnig debat met de andere aanwezigen. **Roger Blanpain** – Professor emeritus arbeidsrecht aan de KULeuven – kweet zich gelukkig met de gebruikelijke verve van zijn taak als moderator.



Roger Blanpain

Vraag 3: Welke mogelijkheden biedt de informatie- en communicatietechnologie op vlak van het genereren, ontsluiten, delen en bewaren van kennis en informatie

“ICT zijn de steröiden van verandering in de publieke en private organisatie” (Thomas Friedman). Op het overheidscongres was dan ook ruime aandacht voor de mogelijkheden van informatie- en communicatietechnologie. **Luc Chauvin** – ICT-manager bij de Vlaamse overheid – stelde dat deze mogelijkheden vandaag nog sterk onderbenut blijven. Belangrijk is dat ICT de evoluties langs business-zijde gepast kan ondersteunen. In de komende decennia zal het daarbij onder meer gaan



over een verdere ontbinding van traditionele organisatiegrenzen bij de publieke dienstverlening. Het gaat dan zowel om het doorbreken van de klassieke verkokering binnen de publieke organisaties zelf, maar ook over het aangaan van nieuwe partnerschappen met private profit en non-profit organisaties en zelfs individuele burgers. Informatie- en communicatietechnologie kan dit proces naar “mashable services” ondersteunen. Hoe kan de overheid bijvoorbeeld bij het communiceren en betalen van subsidies en premies aan eigenaars van woningen bijvoorbeeld gebruik maken van bestaande structuren in de privésector zoals makelaars, bedrijven gespecialiseerd in renovatie en energiebesparing, enz. Vanzelfsprekend stelt deze evolutie wel een aantal structurele en culturele randvoorwaarden, zowel langs de kant van de overheid als langs de kant van de private actoren en de brede samenleving.

Daniël Eycken en Erwin Driesen – Cegeka – spraken in dezelfde lijn over de evolutie naar een e-government van de derde generatie. E-government is daarbij fundamenteel van aard veranderd, gezien het niet langer enkel gaat over een louter technologische architectuur, maar ook over een fundamentele transformatie van de werking van de organisatie en de dienstverlening, waarbij burgers, bedrijven, verenigingen, enz. niet langer enkel klant of afnemer zijn, maar mee producent van de dienstverlening. André Lhoir – Federaal Agentschap voor Geneesmiddelen en Gezondheidsproducten – presenteerde hoe de principes van het e-government van de derde generatie concreet kunnen worden toe-



gepast, onder meer door de invoering van een elektronisch dossier, het ontwikkelen van geïnformatiseerde opvolgingssystemen, voorzien van een portaal, enz. Deze hebben niet enkel toegevoegde waarde voor het Agentschap zelf, maar vooral ook voor klanten uit de sector of andere overheidsinstellingen. Er wordt overigens met de externe partners samengewerkt bij de ontwikkeling van deze toepassingen.

Rudy Vanderheyden – Vlaamse Landmaatschappij (VLM) – en **Tom Lemmens** – Ordina – focusten dan weer op innovatie van de IT-omgeving in de publieke organisatie en het belang van interne kennis- en com-

petentieontwikkeling terzake. Heel wat overheidsorganisatie kampen met achterhaalde applicaties, heterogene ontwikkelomgevingen, hoge onderhoudskosten en dure infrastructuur. Na een IT-audit werd in de VLM besloten om voor 1 innovatief platform, nl. .Net, te kiezen. Er werd echter vastgesteld dat de IT-medewerkers onvoldoende vertrouwd waren met deze nieuwe technologie. Daarom werd gekozen om ondersteuning en begeleiding aan te kopen bij Ordina. Tegelijk was de VLM zich terdege bewust van het risico dat de aangebrachte kennis onvoldoende verankerd zou worden bij de eigen medewerkers, waardoor ze na het vertrek

van de consultants opnieuw uit de organisatie zou wegvloeien. Dit leidt op termijn tot een vicieuze cirkel waar steeds meer consultancy moet worden aangekocht tegen steeds hogere tarieven. Daarom werd met Ordina een integraal migratieproject voorzien dat niet enkel oog had voor technische aspecten strictu sensu, maar vooral ook voor het begeleiden van de interne medewerkers en het ontwikkelen van hun competenties bij de overschakeling naar de nieuwe technologie. Een dergelijke aanpak in geval van consultancy, met bijzondere aandacht voor kennisoverdracht naar de interne medewerkers, is ongetwijfeld de beste weg naar klanttevredenheid.

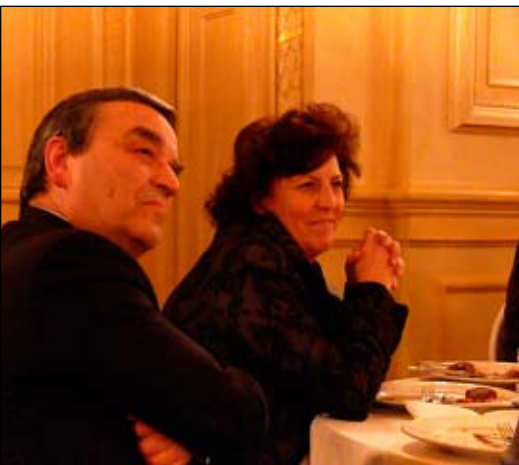


Luc Stas – directeur van de gevangenis van Gent en adviseur bij de Minister van Justitie – liet de aanwezigen dan weer meekijken naar het integrale moderniseringstraject dat enkel jaren terug in de gevangenis van Gent werd opgestart. Dit traject betrof zowel aspecten van organisatiestructuur, methoden en technieken van modern overheidsmanagement, als randvoorwaarden op het niveau van de organisatiecultuur. De modernisering werd bovendien geïnspireerd door mid- ...

Viellissement et service public: Le défi des ressources humaines

Le vieillissement de la population va induire des changements immédiats, tant dans les modes de prestation de service public que dans la gestion des ressources humaines au sein de l'administration centrale. Il a un impact sur la réallocation des effectifs entre les secteurs et va entraîner une réorganisation de la prestation de service dans le domaine social entre les secteurs public et privé. Et il s'agira bien sûr d'accroître la productivité de l'appareil de gouvernement, afin de faire face aux pressions fiscales croissantes. Parallèlement, la main-d'oeuvre du secteur public vieillit encore plus rapidement que le reste de la société. Ceci est une source de défis et d'opportunités. Le vieillissement du secteur public accroît la charge fiscale tout en diminuant la capacité immédiate de prestation de service. Toutefois, ce processus constitue à long terme une opportunité stratégique de réduire les effectifs du secteur public en fonction des besoins, et de modifier les conditions d'emploi et la gestion des agents publics si nécessaire. Cette publication examine l'expérience de neuf pays membres de l'OCDE dans ce domaine. Elle présente des conclusions à propos des stratégies à mener pour adapter les politiques de ressources humaines au défi plus large que constitue le processus de vieillissement de la population.

Edition: OECD - 282 pages - ISBN 9264029729



del van “benchlearning” en wordt vandaag als goede praktijk door andere organisaties overgenomen. Ook dit is uiteraard een vorm van kennisdeling en -overdracht. Interessant in het moderniseringstraject was

verder de manier waarop met behulp van SAS-informatica (SPM-module) kritieke prestatie-indicatoren binnen een Balanced Scorecard worden opgevolgd met betrekking tot de voornaamste strategische en operati-

onele doelstellingen van de Gentse gevangenis. Vanuit deze invalshoek heeft kennis dan weer betrekking op kennis en informatie over de werking en resultaten van de eigen organisatie.

...



Conclusie

Het vijfde overheidscongres en het eraan verbonden ‘executive dinner’ heeft zonder twijfel een fundamenteel thema aangekaart. Er is ruime consensus dat we in sneltrein evolueren naar een kenniseconomie. Een steeds groter deel van de economische groei en performantie in onze post-industriële maatschappij zal generaliseerd worden op basis van kennis. De traditionele productiefactoren natuur, arbeid en kapitaal verliezen aan belang ten opzichte van de productiefactor kennis. Mede vanuit deze vaststelling de Lissabon-strategie

ontwikkeld die tegen 2010 van Europa de meest kennisintensieve en innovatie economie van wereld wil maken.

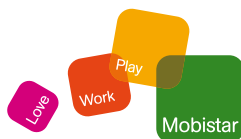
De ‘kennisrevolutie’ zal niet enkel gevolgen hebben voor onze economie. Een kenniseconomie veronderstelt een aangepaste overheid, die zelf voldoende flexibel, innovatief en open is. Verschillende risico’s en opportuniteiten aangaande deze noodzakelijke omslag in onze overheidsorganisaties werden door prikkelende sprekers met kennis van zaken. Door deze sprekers een forum aan te bieden en bovendien debat toe te laten

tussen sleutelfiguren uit de publieke en private sector, heeft 4Instance zonder twijfel zelf een flinke bijdrage geleverd tot het ontwikkelen en delen van kennis over en binnen de overheid.

Pedro Facon

*Expert Overheidsmanagement
Moderniseringscel – RIZIV
Vrijwillig Wetenschappelijk medewerker
Instituut voor de Overheid – KULeuven*

Met dank aan:





Marc Immer, Customer & Marketing Intelligence Manager at De Post — La Poste

CUSTOMER STORY

IMPROVED CUSTOMER SERVICE AND ADVICE

Which postal products do business customers prefer? Which services do they expect? What are the major trends in the market? De Post — La Poste can now answer these questions quickly and accurately based on information from millions of transactions performed by its 99,000 business customers. But until recently however, access to this vast database was neither quick nor easy. With the integration of SAS and MS Excel, De Post — La Poste can now rely on an easy-to-use reporting environment that delivers the information 60 times faster than before.

■ Industry

Postal services

■ Business Issue

Better knowledge of business customers and the market

■ Solution

SAS® Enterprise Business Intelligence Server

■ Benefits

- 1. Fast decision making** – Managers, account & product managers and analysts have faster access to market and customer information. Reports are available 60 times faster.
- 2. Improved customer service** – SAS improves the account managers' knowledge of their clients and helps them to present the most appropriate products.
- 3. Enhanced product offering** – SAS reveals market trends; valuable information that can be used to tailor the product offering to the market's actual needs.

INTEGRATION OF SAS AND MS EXCEL REFINES AND ACCELERATES INFORMATION REPORTING

Postal services

In 2003, De Post — La Poste inaugurated its Account Management department to service business customers better. But in order for account managers to achieve this goal, they first have to understand exactly what it is their customers need.

“We collect enormous amounts of information and register it in a vast database,” explains Marc Immer, Customer & Marketing Intelligence Manager at De Post — La Poste. “This database includes everything from the tariffs that our customers are paying to the products they are using. Unfortunately, our former reporting tool was rather difficult to use and performed poorly. We realized that we needed a new reporting system; one with an intuitive interface. And one which automatically registers any modifications such as product definitions so that reports are always based on current information.”

SAS saves MS Excel

MS Excel was chosen as the data reporting interface. This, however, proved to be a time-consuming solution. “Employees literally spent days putting together reports in Excel and tailoring them to the exact needs of our account and product managers,” recalls Immer. “Obviously, we do not want our employees losing time preparing reports instead of focusing on our core business.”

On the other hand, De Post — La Poste did not want to give up on Excel either, because it is a widely used and therefore a familiar environment for all of their users. “Management, account and product managers, and analysts all know how to work with it,” observes Immer. “SAS provided the solution. Thanks to its Office add-ins, we were able to keep Excel as our reporting interface while considerably improving our reporting efficiency.”

...

THE
POWER
TO KNOW®

CUSTOMER STORY

“SAS greatly improves our knowledge of the customer and the market, creating opportunities to further tailor our product offering to actual needs.”

Marc Immer,
Customer & Marketing Intelligence Manager,
De Post — La Poste

Questions answered 60 times faster

With the help of consultants from SAS partner Business & Decision, De Post — La Poste developed an efficient SAS/Excel reporting environment. “Our new system offers our users all of the information they are looking for in six hours instead of fifteen days,” Immer states proudly. “An added bonus is that along with its outstanding performance, it also offers a user-friendly environment. Users select the information they need in an Excel spreadsheet. Then they simply press the Execute button.

The SAS solution that is working behind the scenes of Excel searches for the information in the database, filters it, and distills all relevant information into an easy-to-use Excel report.

Immer points out that users can also create their own standard reports. After making the selections in the Excel spreadsheet, they can store the file on their computer under a new name. “The next time they want to put

“Thanks to the integration of SAS with MS Excel, users at De Post — La Poste get their reports 60 times faster than before”

together a report based on the same selections, they only have to open the saved file, refresh the source data to make sure that they are working with the most recent data, and press the Execute button.”

Improved service and product offering

This new reporting system has greatly improved the ability of De Post — La Poste account managers to assess the situation at their business customers. Immer: “Which products are our customers using? Which tariffs are they paying? These questions are only the tip of the iceberg. The new reports enable us to understand the customer far better than ever before. With this knowledge, we can offer them much better service and timelier advice on the most appropriate products.”

The new reporting system also enables the De Post — La Poste to identify market trends much more rapidly. It can quickly identify when customers shift from one product to another and which products they use as substitutes. Users can now consult historical data to uncover emerging market trends. With this information in hand, they can advise their colleagues in Product Management on how to fine-tune the product offering.

Opening doors for more data mining

The new reporting system has provided De Post — La Poste with in-depth knowledge of its customer base and the market as a whole. They have also

gained considerably more insight into the richness of their existing data. “This project has vastly improved our appreciation of the information we already have in-house. It has really opened our eyes to many more opportunities for us to improve our efficiency and, most importantly, the services we provide our customers,” concludes Immer. “The future is now full of opportunities to pursue.”



THE
POWER
TO KNOW.

SAS INSTITUTE NV/SA
HERTENBERGSTRAAT 6 | B-3080 TERVUREN
TEL: +32 (0)2 766 07 00 | FAX: +32 (0)2 766 07 77
WWW.SAS.COM/BELUX

SAS and all other SAS Institute Inc. product or service names are registered trademarks or trademarks of SAS Institute Inc. in the USA and other countries. ® indicates USA registration. Other brand and product names are trademarks of their respective companies. Copyright © 2007, SAS Institute Inc. All rights reserved.

JANUARY 2008 ●

Les grandes tendances du management public en Europe (1)

(suite dans le magazine N°78 – Mai 2008)

Au sein de l'ensemble des Etats membres de l'Union Européenne, rares sont ceux qui doutent de l'utilité des nouvelles pratiques de management public. Alors qu'initialement, la bureaucratisation était le moyen efficace de réglementation plus ou moins anonyme hors d'atteinte de toute évaluation possible, aujourd'hui, celle-ci est largement mise à mal par une organisation plus entrepreneuriale qui a tendance à fonctionner comme si elle se trouvait en situation de concurrence.

Dans la plupart des domaines de l'activité publique se développe la logique suivante: faire plus et mieux avec autant (voire moins) de moyens. Ceci en faisant participer le citoyen, ou tout au moins sous sa supervision directe, et en responsabilisant les agents du service public sur les programmes engagés. Les interactions objectif/résultat, efficacité/efficience, performance/évaluation sont sous-jacentes aux diverses réformes en cours.

Cela dit, plus que par choix idéologique de gestion, c'est par nécessité que les Etats s'engagent dans ces démarches. Sortir de la crise en redressant les finances pu-

bliques devient une nécessité générale. Dans les faits, moderniser les procédures budgétaires est souvent le point de départ et l'objectif prioritaire de la réforme des Etats.

Le management public au Danemark

Le Danemark possède 5,4 millions d'habitants pour 837 000 emplois public (hors sécurité sociale et entreprises publiques), dont 21% dépendent de l'Etat central.

Très attaché au modèle de l'Etat - providence et à la "société de solidarité", le Danemark est confronté au vieillissement de sa population, aux nouvelles exigences

économiques des Etats et à l'accroissement des attentes des usagers. Un certain nombre de réformes a été initié dès 1970 dans le but d'adapter le modèle danois aux évolutions en cours.

Si au cours des années 80 des conflits sociaux ont bloqué la progression de ces réformes, le gouvernement a cependant obtenu que désormais les missions des fonctionnaires relèvent de plus en plus d'une vision managériale. Les agents ont des contrats face à des résultats à fournir et la rémunération est liée à la performance.

Des contrats de 3 ans sont passés entre les ministères et certains organes administratifs qui ont une relative indépendance dans les limites d'un cadre financier et d'objectifs fixés par des décisions publiques. Les directeurs de ces structures rendent des comptes régulièrement sur les résultats atteints. La rémunération de ceux-ci est liée à la performance. La qualité est prioritairement recherchée et l'assouplissement de la réglementation fait partie des objectifs.

Un prix de la qualité du secteur public a été créé en 1997 reposant sur l'appréciation de neuf critères: la qualité de la direction, la gestion du personnel, les orientations et la stratégie, les ressources, les procédures, la satisfaction des salariés, la satisfaction du client, ...



l'incidence sur la société, les résultats commerciaux. Ces diverses réformes, qui nécessitent que les services soient gérés de manière rationnelle et relativement autonome, se situent dans un contexte de décentralisation, de simplification de la réglementation et de la recherche de la satisfaction de l'utilisateur.

Alors que jusqu'à 1997, les traitements des agents étaient basés sur la qualification et l'ancienneté, aujourd'hui ceux-ci sont basés sur la performance et la qualification. Ils comprennent le traitement de base et des compléments de trois ordres possibles. Ceux-ci peuvent provenir du niveau central, du niveau déconcentré lié à la négociation entre employeur et salarié, du niveau local lié à la négociation entre l'agent et son supérieur hiérarchique.

Le management du secteur public est désormais considéré comme un levier important du soutien à l'économie nationale. En 2005, le Danemark a été un des lauréats du prix européen des services publics innovants décerné par l'Institut européen d'administration publique et par la Commission européenne. La mise en place d'un système de facturation électronique, utilisé par les administrations nationales et locales, permet de faire économiser 50 millions d'euros par an aux entreprises et 120 millions d'euros à l'administration.

Le Danemark souhaite rendre ses services publics disponibles "en ligne" en s'engageant résolument dans la voie du "tout électronique". Outre les entreprises, les usagers sont très largement concernés. La déclaration des revenus est désormais réalisée électroniquement par la quasi totalité des contribuables, de même que cha-

que danois peut consulter son dossier médical de l'hôpital en passant par un portail spécialisé. Aujourd'hui encore, l'administration publique Danoise poursuit sa recherche d'efficacité et de performance. Le gouvernement a reconnu comme prioritaire pour les prochaines années plusieurs axes principaux: la recherche d'indicateurs de productivité pertinents, la mise en place d'une communication renforcée tant en interne qu'en direction des entreprises et des usagers, le développement d'infrastructures permettant la vulgarisation totale de l'e-administration.

Le management public en Finlande

La Finlande possède 5,2 millions d'habitants pour 656000 agents publics dont 23% dépendent de l'Etat central.

En 1986, la Finlande a créé un "Comité de décentralisation administrative" qui voulait rationaliser le fonctionnement de l'Etat et éviter les doublons entre les différents niveaux de l'administration. L'effort a concerné l'amélioration des techniques de contrôle et de gestion. Puis à partir de 1991, récession économique oblige, l'objectif fut de rechercher des économies grâce à l'amélioration de la productivité et à la volonté d'autonomie de gestion des niveaux administratifs.

Ces différentes réformes n'ont pas été remises en cause par les gouvernements successifs. La méthode utilisée, qui voulait généraliser ce qui s'est révélé efficace dans des secteurs pilotes tests, a permis le succès de ces différentes réformes.

En Finlande, il existe deux catégories de salariés publics: les fonctionnaires qui relèvent du droit public et les employés qui relèvent du droit privé. L'avancement et la carrière de ces agents sont basés sur les performances jugées au travers d'évaluations réalisées par l'employeur. La "prime de productivité", complémentaire au traitement, est incluse dans la convention collective nationale régissant ces agents.

Un processus de réforme de la réglementation se développe dès 1996 et aboutit à des solutions de substitution plus souples. L'autonomie des administrations locales est recherchée, les "centres multiservices" se développent (guichets uniques des services publics avec personnel polyvalent), un concours sur la qualité publique est lancé, un guide du citoyen est créé. En 1998, une réflexion sur la stratégie et la qualité des services publics promeut "une gestion publique satisfaisante, des services de bonne qualité et une société civile responsable". Des chartes de services commencent alors à émerger progressivement.

La loi de décembre 1999 a voulu améliorer la transparence des activités publiques et le droit à l'information. Une nouvelle stratégie de qualité publique s'est alors développée. La politique du personnel veut à la fois être

...





concurrentielle, équitable et responsabilisante, tout en gardant l'éthique des valeurs de base. L'évaluation se développe ainsi que la formation aux aptitudes et aux compétences.

Un nouveau système de rémunération a été mis en place en 2003 prenant en compte la performance et la compétence dans une proportion importante. Désormais, les agents sont évalués annuellement sur ces deux critères.

Ces dernières années, le gouvernement finlandais s'est concentré sur le développement des technologies de l'information et de la communication. De 2003 à 2006, le programme e-Finlande s'est structuré autour des objectifs suivants:

- le développement des procédures électroniques, notamment dans le domaine de la santé,
- la lutte contre les fractures et les inégalités territoriales,
- la simplification de la création d'entreprise,
- le développement de la recherche et développement,
- la participation active des citoyens à la vie civile.

Ce programme vise à contenir les pressions de plus en plus fortes qui s'exercent sur les dépenses publiques en améliorant la productivité et la compétitivité des services publics.

En 2006, la Finlande a été classée première en terme de compétitivité par le World economic forum (WEF) compte tenu de l'utilisation des TIC en matière d'éducation et de recherche et développement. Par ailleurs, l'International institute for management development (IMD) l'a classé aussi première en matière de performance de l'administration publique.

Le management public en Suède

La Suède possède 9 millions d'habitants pour environ 1,2 million d'agents public dont 17% relèvent du niveau central.

La crise financière de 1993 en Suède a amené ce pays à se pencher sérieusement sur une nouvelle politique d'administration publique en conservant cependant la spécificité du contrat social suédois qui fait que les domaines de l'éducation, de la santé et du logement restent le cœur même du secteur public. Le suédois a cependant conscience d'une certaine dégradation du service public, notamment dans l'enseignement et la santé.

Bien qu'ancrée dans une culture syndicale forte (80 % de la population est syndiquée), le conflit social est rare en Suède et les réformes du secteur public, imposées par le contexte économique, ont été assez bien acceptées. Depuis le début des années 80, l'Etat a transféré au secteur privé les monopoles qu'il conservait jusqu'alors. La poste, les télécoms et l'énergie sont passés du statut de régie à celui de société. La compagnie d'autocars Swebus, détenue à 100 % par l'Etat, a été vendue en 1996 à un groupe étranger privé.

Si les chemins de fer sont restés en partie d'Etat, leurs infrastructures sont désormais gérées par une compagnie nouvelle. Il en va de même dans le domaine de la sidérurgie, de la forêt, des chantiers navals et de nombreux autres secteurs de l'économie suédoise. Ces divers mouvements de capitaux ont fait l'objet d'un consensus généralement assez large entre les différents partis politiques.

En 1999 est créé le “Conseil national pour la qualité et le développement”. Le programme “Vesta” vise alors à gérer plus efficacement les engagements financiers de l’administration centrale par une logique objectifs / résultats en fonction des ressources disponibles.

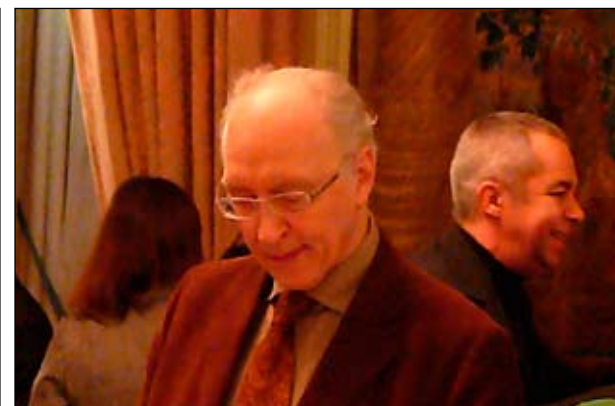
Historiquement, les agences suédoises bénéficient d’une large autonomie garantie par la Constitution de 1809. Désormais, cette nouvelle gestion par résultats permet à l’Etat central de les contrôler dans le cadre de nouvelles politiques financières.

Le rapport de l’OCDE de 2007 signale qu’il est nécessaire que la Suède continue de développer des actions pour rendre le service public plus productif et plus efficace, notamment en renforçant la coordination entre les divers niveaux d’administration.

Conscient de cela, l’Etat a la volonté de promouvoir l’efficacité et la rentabilité de la dépense publique. Simplifications administratives, chasses aux doublons entre administrations locales et nationales, mises en concurrence des services publics avec le privé... sont désormais des démarches prioritaires dans lesquelles s’engage la Suède.

Aujourd’hui, le projet de loi sur “L’administration centrale au service des citoyens” développe des objectifs d’accessibilité au public afin d’obtenir la confiance des citoyens en améliorant les compétences, les performances et l’efficacité des services publics. De même, un effort de simplification de la réglementation est déployé depuis plusieurs années en direction des entreprises.

Dans ce contexte, le statut des fonctionnaires s’est largement dégradé dans la dernière décennie: abandon du



statut spécifique, suppression des grilles hiérarchiques, flexibilité accrue et possibilité de licenciement des effectifs en surnombre.

Confrontée aux futures vagues prochaines de départ en retraite, l’Etat va être dans l’obligation de réagir rapidement en développant des conditions attractives dans les services publics suédois.

Le management public aux Pays-Bas

Les trois collèges de l’Etat aux Pays-Bas sont composés du Conseil d’Etat, de la Cour des comptes et du Médiateur national. Créée en 1982, cette fonction de Médiateur veut établir, à côté des voies de recours ordinaires, une instance indépendante pouvant enquêter sur le comportement de l’administration à l’égard du citoyen. ...

Le rapport définitif publié comporte une appréciation sur l'administration mais aussi une recommandation. Par ailleurs, le gouvernement peut également demander l'avis d'un grand nombre d'autres organes consultatifs dont le Conseil économique et social, lieu institutionnalisé de la concertation entre le gouvernement, le patronat et les syndicats. Cet organisme est aussi chargé du contrôle des organisations professionnelles de droit public et de l'application de certaines lois.

Le secteur public est plutôt modeste aux Pays-Bas car l'Etat a depuis longtemps confié au secteur privé une large capacité d'intervention dans de nombreux domaines. Pour une population de 16,3 millions d'habitants, 835000 agents publics sont répartis dans les divers niveaux d'administration dont 75% au niveau central.

Néanmoins, ces dernières années ont vu l'emploi public augmenter d'environ 1 à 2 % à chaque nouvel exercice budgétaire.

Compte tenu de l'importance vitale pour ce pays de la gestion foncière, des organismes de droit public, fonctionnant comme des agences, furent créés dès le moyen-âge. Ces "wateringues" constituent une des plus anciennes formes de représentation démocratique du pays. Utiles pour la protection des terres vis-à-vis des cours d'eau et de la mer, ces organismes sont administrés par une assemblée élue par les propriétaires et les habitants locaux.

S'il n'y a pas de politique visant de grandes réformes administratives, quelques mesures ont été engagées depuis 1986 dans les ministères et les agences. Celles-ci

visent la mise en place d'indicateurs de performance et d'évaluation pour permettre de juger la qualité des services rendus. Dans ce sens, la rémunération au mérite tant à se généraliser.

Il existe deux catégories d'agents publics aux Pays-Bas, les fonctionnaires et les contractuels. Ces derniers sont cependant en diminution depuis que les contrats de droit privé ont été limités en 1993. Les fonctionnaires ne sont pas titulaires de leur poste mais sont cependant liés à leur employeur par un contrat régi par un règlement national, provincial ou municipal.

La gestion des services publics aux Pays-Bas s'appuie en permanence sur le Comité consultatif d'évaluation des charges administratives (Adviescollege toetsing administratieve lasten) dans un but de simplification. Le ...





projet “Pour une autre administration” (Andere overheid) de 2003 s’appuie sur l’administration électronique afin de réduire le coût des démarches administratives pour les particuliers et les entreprises en simplifiant les procédures. Ce projet est coordonné par le ministre de la réforme administrative et des relations au sein du Royaume. La carte d’identité électronique, la dématérialisation du cadastre et l’analyse des tâches par ministère sont des programmes prioritaires. En 2005, les Pays-Bas ont été lauréats du prix européens des services publics innovants pour “Kadaster-on-line” qui offre aux entreprises et aux particuliers un accès direct permettant une mise à jour directe du registre foncier.

Les hauts fonctionnaires se répartissent en deux groupes: la haute direction (secrétaires généraux et directeurs d’administration) et la haute fonction publique. Environ 800 fonctionnaires, nommés pour cinq à sept années, appartiennent à l’Algemene Bestuursdienst (ABD). Depuis le premier janvier 2006, le bureau de l’ABD (BABD) est le représentant de l’employeur au nom du ministère de l’intérieur et des relations au sein du Royaume.

La performance publique est gérée par le cadre d’un programme “Van Beleidsbegroting tot Beleidsverantwoording” (“Du budget politique au compte rendu politique”). Ce document évalue les objectifs annuels

des ministères et des agences qui chaque année doivent présenter devant le parlement leurs dépenses et leurs performances. Les objectifs des hauts fonctionnaires s’intègrent dans cette procédure. De leur côté, les agences soumettent chaque année leur compte rendu d’activité à leur ministère de tutelle.

Le management public en Allemagne

L’Allemagne compte 82,5 millions d’habitants pour environ 4 millions d’agents public dont 12% au niveau central (Bund).

En Allemagne, la volonté de mettre en place un nouveau management public a émergé plutôt tardivement



ministre de l'intérieur, veut créer une logique de concurrence pour rendre le service public efficace au citoyen et à l'entreprise. Si ce programme de "l'Etat activateur" ne concerne que le niveau fédéral, il devait pouvoir se décliner ensuite à tous les autres niveaux de l'administration. Un des objectifs clairement affiché alors est de réduire le nombre des fonctionnaires pour réduire les dépenses de l'Etat. Quatre axes forts sont promus: mieux clarifier la relation politique / administration, rendre plus autonomes en moyens de fonctionnement les unités administratives, mettre en place des outils de contrôle et d'évaluation, le tout dans une logique finale visant la satisfaction du citoyen - usager. En parallèle à cela, une loi-cadre en 1997 a réformé partiellement le statut des fonctionnaires. Ses dispositions sont restées cependant relativement peu mises en œuvre.

Une enquête, réalisée en 2000, a montré que la population souhaitait que les agents publics soient payés en fonction de la qualité de leurs prestations réalisées. Cette enquête a donné au gouvernement du poids pour mener à bien les réformes en matière de management public. Le "Neues SteuerungsModell-NSM", version allemande du New Public Management, commence à devenir une réalité, surtout dans les communes. Il repose sur deux axes principaux: l'ouverture des administrations sur les citoyens et sur le marché d'une part, sur la réforme des structures et des processus internes d'autre part.

Les communes allemandes ont été les premières à s'impliquer dans la modernisation active de l'administration en développant de nouvelles formes de management et de participation citoyenne alors que les Länder

vis-à-vis de bon nombre d'autres pays de l'Union Européenne. La réunification, sur fond de crise financière et de mondialisation, a cependant constitué un contexte favorable à l'émergence de nouvelles réformes administratives et à la réflexion sur le rôle des administrations.

Dans le courant des années 80, l'Allemagne a progressivement privatisé une large part de son secteur public de production en visant alors la réduction de ses dépenses publiques. A la fin des années 90, le programme "Modernen straat, moderner verwaltung", initié et piloté par le

et le Bund s'y sont engagés plus tardivement. La part des communes allemandes ayant introduit le "nouveau modèle de management" dépasse désormais les 95%. Les mesures visent en priorité une efficacité accrue de l'administration dont l'un des aspects est la réduction des coûts, avec l'introduction de calculs "coûts / prestations effectuées", et la mise en place de contrôles de gestion et de suivis de budgets.

Une nouvelle convention collective, signée en octobre 2005, qui concerne les employés et ouvriers de l'administration, introduit certaines réformes en matière de relation au travail: le TVöD (Tarifvertrag öffentlichen Dienstes) veut permettre de mieux prendre en compte la performance.

Dans les faits, on constate que les services publics allemands sont en forte mutation sous les effets conjugués de la réunification, des réformes de 1997 et de 2005, de la volonté de réduction des effectifs. Cela dit, ces évolutions se réalisent cependant sans conflits majeurs et la mise en œuvre du NSM (certes encore partielle) commence à devenir une réalité.

Le management public en Irlande

Pour 4 millions d'habitants, l'Irlande possède environ 350 000 agents publics dont 255 000 dépendent de l'Etat, 57 000 servent dans les entreprises publiques et 38 000 dans les collectivités locales.

Seule l'administration centrale est composée de fonctionnaires, les autres agents publics étant régis par plusieurs lois, dont la plus importante est le "Local Government Act" de 1941 pour les agents locaux.

Dans les années 1990, les principes de gestion du management public se sont largement répandus en Irlande. Ceci autour de la satisfaction de l'utilisateur et d'une nouvelle gestion des ressources humaines visant la responsabilisation des agents publics. L'influence du "New public Management" du Royaume-Uni voisin se fait alors ressentir.

C'est ainsi que la "loi sur l'accès à l'information" permet à tous les citoyens de consulter les documents publics officiels et oblige l'administration à rendre les explications correspondantes sur simple demande.

En 1994, le document "Strategic Management Initiative" a mis l'accent sur la gestion publique en se concentrant sur la qualité du service et l'amélioration des ressources humaines. En 1997, le "Public Service Management Act" précise le rôle du secrétaire général de chaque ministère en reconnaissant sa place stratégique et en définissant son rôle et ses responsabilités.

En 1995, le "Ethics in Public Office Act" établit des directives sur l'éthique que doivent suivre les politiciens et les fonctionnaires. Ceux-ci sont dans l'obligation de déclarer leurs avoirs personnels afin d'enrayer les conflits d'intérêt dans l'exercice de leurs fonctions.

Les grandes réformes de la fonction publique font partie intégrante des accords discutés avec les partenaires sociaux tous les trois ans. De 2000 à 2003, le "Programme for prosperity and Fairness" voulait permettre l'évaluation des salaires du secteur privé et du secteur public dans le but de les homogénéiser. Le "Sustaining progress", qui s'étale de 2003 à 2005, développe les notions de performance et de flexibilité.

L'Irlande s'est très largement investie dans la numérisation des services publics dès la fin des années 90 en souhaitant que les Technologies de l'information et de la communication soient mises au service du citoyen-usager désormais considéré comme client. Dès 1999, un programme d'action gouvernemental est destiné à développer les TIC dans les services publics. Un accord pour la mise en place du Revenue On line Service (www.ros.ie) est signé en 2000 entre le Revenue Commissioners et Andersen Consulting. Cette même année sont mis en ligne l'agence nationale pour l'emploi, l'Office central des statistiques et le registre d'Etat civil.

En 2001, l'étude réalisée par le World Markets Research Center classe l'Irlande à la seconde place pour ses facilités d'accès aux personnes handicapées et à la 6^e place des pays les mieux équipés en matière de service public en ligne. Un vaste programme est initié dès 2001 visant à fournir un service en ligne concernant les marchés publics en direction des entreprises ainsi qu'un certain nombre de services public.

L'Irlande a été en 2005 un des quatre lauréats du prix européen des services publics innovants pour son programme "Revenue-on-line". Celui-ci fournit de nombreux services aux particuliers et aux entreprises et a permis la réaffectation d'un certain nombre de fonctionnaires à des tâches de contrôle et d'enquête.

Association Europa