

**SYNTHESE DES BILANS ANNUELS
des
PROGRAMMES PLURIANNUELS de MODERNISATION
des MINISTERES**

30 janvier 2001

SYNTHESE DES BILANS DES PPM

INTRODUCTION ET RÉSUMÉ

Aux termes de la circulaire du Premier ministre en date du 3 juin 1998, chaque ministère doit aborder cinq thèmes au sein de son programme pluriannuel de modernisation (PPM) :

- missions ;
- procédures de travail et organisation des services ;
- gestion des ressources humaines ;
- outils et méthodes de gestion publique ;
- nouvelles technologies de l'information et de la communication ;

et programmer les actions correspondantes pour les trois à cinq années à venir.

Le CIRE¹, dans sa réunion du 13 juillet 1999, a prescrit la réalisation, par chaque ministère, d'un bilan de la mise en œuvre de son PPM et ce pour le 30 juin de chaque année. Ce bilan doit être présenté aux instances ministérielles représentatives du personnel. Le CIRE a également souhaité que chaque ministère procède à une large communication de son PPM en mettant l'accent sur les activités et missions prioritaires.

Afin de faciliter l'élaboration de chaque bilan et d'alimenter de façon homogène la présente synthèse, le délégué interministériel à la réforme de l'Etat, par courrier du 22 mai dernier adressé à chaque haut fonctionnaire chargé de la modernisation et de la déconcentration, a souhaité que chaque bilan fasse ressortir les éléments d'information suivants :

- conditions de validation du programme ;
- communication externe et interne ;
- fonctionnement des instances de suivi ;
- outils développés pour permettre ce suivi ;

et, pour chaque grande action inscrite au PPM :

- le taux de réalisation fin mai 2000 ;
- les points forts et points faibles de chaque projet, les perspectives d'évolution, les difficultés rencontrées, les raisons des retards ou de l'abandon de certains projets.

¹ Toutes les abréviations sont récapitulées en annexe.

Chaque ministère était également invité à indiquer les initiatives qu'il lui semblerait bon de prendre pour faciliter, voire relancer l'exercice.

Au-delà de la connaissance immédiate de l'avancement des programmes, objet de la première partie du rapport, la synthèse des bilans est l'occasion :

1/ d'identifier :

- les principaux acquis de la procédure ;
- les difficultés rencontrées et les solutions proposées.

2/ d'alimenter la réflexion interministérielle sur la base de propositions qui tiennent :

- à la mise en cohérence de l'exercice par rapport à d'autres commandes prioritaires du Premier ministre (PAMSI, simplification, égalité entre hommes et femmes dans l'administration, gestion prévisionnelle des effectifs,...) et donc à d'éventuelles mesures d'ajustement de la démarche ;
- aux modalités de suivi et de compte rendu, de façon à renforcer l'effet structurant des PPM dans l'action gouvernementale.

En résumé :

- Pour ce qui concerne l'**avancement** des PPM :

La grande majorité des ministères s'est dotée d'une commission de suivi dont la composition comprend parfois des représentants des personnels. Dans tous les cas, les comités techniques paritaires ont été régulièrement informés de l'état du dossier.

Pour simplifier, on peut estimer que la moitié environ des ministères mettent en œuvre leur PPM à un rythme qui leur permet de tenir les échéances fixées sachant que l'autre moitié éprouve des difficultés diverses évoquées ci-dessous.

- Au titre des principaux **acquis** :

- l'utilité de l'exercice PPM n'est guère discutée dans la mesure où il rejoint une forte demande d'approche stratégique ;
- la communication de la plupart des ministères met en valeur les PPM ;
- les bonnes pratiques sont mutualisées (mandat des chefs de projet, concertation régulière, procédures de suivi,...) ;
- des thèmes d'action bénéficient particulièrement de la démarche : approches stratégiques, gestion des ressources humaines, contrôle de gestion, démarches - qualité, pilotages des services déconcentrés et tutelle des établissements publics,etc.

- Les **difficultés** rencontrées :

- la pression du quotidien et, parfois, la faiblesse des moyens des équipes chargées de la modernisation au regard des objectifs fixés sont sources de difficultés à tenir les échéances fixées ;
- le travail entre directions d'administrations centrales reste encore délicat à entreprendre ;
- certains ministères estiment que certaines actions sont difficiles à mettre en œuvre faute de nouvelles directives interministérielles : contractualisation avec les services déconcentrés,

contrôle de gestion, directives nationales d'orientation, gestion prévisionnelle des effectifs, etc.

- l'évaluation s'avère toujours un exercice difficile et chaque ministère qui s'y est risqué a sa méthode ce qui rend les comparaisons difficiles ;
- les autres exercices de programmation pluriannuelle doivent être mis en cohérence avec la démarche PPM (simplifications, gestion prévisionnelle des effectifs, PAGSI, ...);
- certains PPM sont modifiés en cours d'exercice. D'autres ne sont pas actuellement complets.

- Et **les perspectives** envisageables :

- identifier les causes de retard dans l'élaboration et la mise en œuvre des PPM et rechercher sans attendre les moyens d'y remédier ;
- mettre en cohérence les méthodes de suivi et d'évaluation sur la base des expériences actuelles ;
- mettre en œuvre une action de communication à la faveur de la production de la présente synthèse, avec pour objectif, notamment, d'assurer la cohérence des différents exercices de programmation pluriannuelle ;
- engager dès maintenant la réflexion sur les modalités d'élaboration de la prochaine génération de PPM (2002-2005).

SYNTHESE DES BILANS DES PPM	3
INTRODUCTION ET RÉSUMÉ	3
<i>I1 - État d'achèvement des PPM :</i>	7
<i>I2 - Le PPM, instrument de communication :</i>	7
I3 – La mise en œuvre des PPM, un cadre de concertation et de responsabilisation :	9
<i>I4 - Suivi des actions et évaluation des effets :</i>	12
<i>I5 - un besoin d'apprécier les effets du PPM :</i>	18
II - QUELS SONT LES PRINCIPAUX ACQUIS ?	18
<i>II1 - les PPM, on communique sur cette base, voire on s'engage :</i>	18
<i>II2 - l'utilité de l'exercice et les actions à mettre en œuvre ne sont pas contestées ; cela tient :</i>	19
<i>II3 - les bonnes pratiques se répandent, en matière de :</i>	19
<i>II4 – les principales avancées :</i>	19
II4 - 1 - L'évolution des missions et l'organisation des services	19
II4 - 2 - Le pilotage des services déconcentrés	20
II4 - 3 - La gestion des ressources humaines	20
II4 - 4 - Outils et méthodes de la gestion publique	21
II4 - 5 - Les NTIC	22
III - LES DIFFERENTS TYPES DE DIFFICULTES RENCONTREES :	22
<i>III1 - le " retard à l'allumage " ; la pression du quotidien fait parfois passer la mise en œuvre des actions au second plan ;</i>	22
<i>III4 - certaines démarches nécessitent un travail entre directions d'administration centrale souvent difficile à animer.</i>	22
<i>III5 - il y a parfois confusion entre modernisation et réformes politiques de fond ainsi qu'entre outil et méthode</i>	23
<i>III6 - des actions demandent un cadrage interministériel.</i>	23
<i>III7 - la difficulté d'évaluer : celle-ci est d'autant plus grande que le travail sur les missions et donc sur les objectifs a été insuffisant ou que les effets mesurables ne s'apparentent pas totalement aux actions du PPM.</i>	23
<i>III8 - les PPM ne sont pas encore assez connus ;</i>	23
<i>III9 - les risques de perte de visibilité de l'exercice par rapport à d'autres programmations pluriannuelles</i>	23
<i>III10 – certains PPM s'avèrent incomplets ou bien certains ministères souhaitent les remanier :</i>	24
IV. LES REFLEXIONS A VENIR :	24
<i>IV1 - la situation des ministères dont le PPM est incomplet (au regard de la circulaire du 3 juin 1998) ou insuffisamment mis en œuvre ;</i>	24
<i>IV2 - la mise en cohérence des outils de suivi dans la perspective des prochains bilans et d'une communication interministérielle harmonisée sur le sujet ;</i>	24
<i>IV3 - la présentation des différents programmes interministériels pluriannuels et des nouvelles actions ministérielles de modernisation en cohérence avec la démarche " PPM " ;</i>	24
<i>IV4 – le calendrier de la prochaine génération des PPM</i>	25

I AVANCEMENT DES PPM

Il faut préciser en préalable que les constats et analyses qui suivent sont effectués en l'état des informations en possession de la DIRE.

I1 - *État d'achèvement des PPM :*

Depuis la synthèse établie à l'occasion du précédent CIRE en juillet 1999, le PPM du ministère de la jeunesse et des sports a été achevé. Le ministère de la justice a renoncé à produire un PPM de « première génération » et se raccordera à l'exercice suivant. Par ailleurs, dans certains cas (jeunesse et sports, etc.) la partie opérationnelle, à savoir les fiches-actions, ont été élaborées après validation du PPM.

En outre, certains PPM ont été amendés tel celui du ministère de la défense et du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, des orientations nouvelles ou complémentaires leur ayant été fixées.

Ministères	Élaboration du PPM	
	Document élaboré	Document validé
Agriculture et pêche (MAP)	Avril 1999	Avril 1999
Affaires étrangères et coopération (MAE)	Mars 1999	Mars 1999
Aménagement du territoire et environnement (sauf DATAR) (MATE)	Janvier 1999	Janvier 1999
Culture et communication (MCC)	Janvier 1999	Janvier 1999
Défense et Anciens combattants (MDEF)	Novembre 1998	Novembre 1998
Économie, finances et industrie (MEFI)	Avril 1999	Septembre 1999
Éducation nationale, recherche et technologie (MEN)	Juin 1999	Juin 1999
Emploi et solidarité (secteur travail/emploi) (MES-E)	Mars 1999	Décembre 1999
Emploi et solidarité (secteur santé/solidarité) (MES-S)	Janvier 1999	Décembre 1999
Équipement, logement et transports (MELT)	Janvier 1999	Janvier 1999
Intérieur et outre-mer (MINT)	Mars 1999	Juin 1999
Jeunesse et sports (MJS)	Juillet 1999	Janvier 2000 (stratégie) Mars 2000 (opérationnel)
Justice (MJUS)	en cours	-

I2 - *Le PPM, instrument de communication :*

La communication a été d'intensité variable. Force est de reconnaître qu'elle a été d'autant plus élaborée qu'elle succédait à un travail en profondeur, largement concerté, sur les missions et les procédures.

Formalité obligatoire, les comités techniques paritaires et les agents de chaque ministère ont eu à connaître du document final. Certains PPM ont été **mis en ligne sur Internet**. Parfois des communications ciblées ont été organisées, vers la **presse**

notamment, à l'exemple du ministère de l'éducation nationale, ou vers les agents lors de séminaires spécifiques (ministère de l'agriculture et de la pêche ,etc.).

Ministères	Communication	
	interne	externe
Agriculture et pêche	O	O + MEL
Affaires étrangères et coopération	O	O
Aménagement du territoire et environnement (sauf DATAR)	O	O + MEL
Culture et communication	O	N
Défense (et anciens combattants)	O	O
Économie, finances et industrie	O	O
Éducation nationale, recherche et technologie	O	O + MEL
Emploi et solidarité (secteur travail/emploi)	O	O
Emploi et solidarité (secteur santé/solidarité)	O	O
Équipement, logement et transports	O	O + MEL
Intérieur et Outre-mer	O	N
Jeunesse et sports	O	N
Justice	-	-

MEL : Mise en ligne sur Internet.

Le MEN fait le choix d'une communication offensive

Le PPM du MEN a fait l'objet d'une large communication externe :

- présentation au Conseil Supérieur de l'Éducation représentant les usagers du service public de l'Éducation (associations de parents d'élèves, associations familiales, représentants d'étudiants et d'élèves,...) ;
- diffusion aux acteurs institutionnels (présidents de l'Assemblée nationale, du Sénat, préfets de région et de département, association des régions de France, association des départements de France,) ;
- transmission aux organisations syndicales ;

Par ailleurs, un plan de communication spécifique a été mis en œuvre à l'attention des agents des ministères et le PPM a été mis en ligne sur le site " education.gouv.fr ".

Enfin, ce document a été présenté lors d'une conférence de presse qui a précédé la parution de divers articles dans les journaux spécialisés.

I3 – La mise en œuvre des PPM, un cadre de concertation et de responsabilisation :

- Les commissions de suivi.

Dans la plupart des cas, les ministères ont mis en place des commissions pour assurer le suivi du PPM. Celles-ci préexistaient ou ont été créées dans le sillage des groupes de travail mis en place pour élaborer le PPM. La délégation interministérielle à la réforme de l'Etat (DIRE) est associée aux travaux de ces commissions.

Ces commissions ont été réunies de manière très variable, jusqu'à six fois dans le cas du MJS qui en a fait une instance d'élaboration des fiches-actions, ou davantage pour celles qui se réunissent mensuellement. Elles ont parfois buté sur des problèmes d'ordre méthodologique liés à la **difficulté de construire une information synthétique** sur l'avancement des démarches et de dégager des thèmes sur lesquels la commission puisse apporter une réelle plus-value par rapport au travail des directions chefs de file.

Instance de suivi du PPM	Nombre de réunions depuis le 13.07.1999	Autres instances et groupes de travail importants
<u>MAP</u> : Commission pour la modernisation, la déconcentration et les réformes administratives (COMDRA) créée le 6 avril 99	1	collèges des directeurs (nouveau) comité d'orientation de l'ingénierie publique (CORIP : DGA, MAT, CEMAGREF, DDAF) Observatoire missions / métiers (prés : IGA) comité de suivi des aides PAC inter-directions (<u>DPEI</u> , DGAL, DEPSE, DGA DAFE)
MAE : pas de structure générale mais trois groupes spécialisés	N. D.	comité de management, comité stratégique, comité de politique immobilière
<u>MATE</u> : à constituer entre DAC, établissements publics, HFMD et syndicats après prochain CTP qui validera toutes les fiches-actions	0	GT ressources humaines GT apoll'eau (police des eaux) GT hydrographie GT chartes avec MAP et MELT
<u>MCC</u> : Commission de modernisation (arrêté DAG du 6.12.1999) : DAC, IGAAC, SD, DIRE	2	GT sur la déconcentration des actes administratifs GT sur la gestion des personnels doit être créé.
MDEF : comité pour la réforme et l'innovation administratives (CRIA) créé par arrêté ministériel et associant la DIRE à l'ensemble de ses travaux	1 fois par mois	groupes de travail thématiques temporaires <i>ad hoc</i> . sur de nombreux sujets débordant parfois le cadre du PPM
MEFI : pas de structure spécifique de suivi	-	-

<u>MEN</u> : comité de suivi du PPM créé le 6 décembre 99 par le directeur de cabinet DAC, IGAENR, SD (2), DIRE	2	GT indicateurs de résultats (DA - DPD) comité des directeurs sur thèmes (actuellement : GRH) comité des adjoints (prés par la DA) plus opérationnel 1/mois
<u>MELT</u> : comité de modernisation existant ; prés : Directeur de Cabinet, DAC et CGPC	2	Comité stratégique (sur thèmes précis prés : Dir. Cab, DAC, CGPPC et dir. de CETE) et séminaire stratégique +- annuel comité des chefs de projet “ actions PPM ” GT PAGSI réunions mensuelles GT management des connaissances GT intermodalité (prés : DRAST) GT parité hommes / femmes GT gestion prévisionnelle emplois et compétences GT qualité
<u>MES-S</u> : Comité de suivi du PPM et de la réorganisation de l'administration centrale	1 fois par mois	Amélioration des relations AC/SD : <ul style="list-style-type: none">• allocation des ressources / contractualisation• adaptation des effectifs aux missions• évaluation de la charge de travail• relations entre SD et ARH Organisation de référence des SD Fonctionnement des ARH Rénovation de la fonction juridique Métiers (MIS, informaticiens)
MES-E : pas de comité spécifique. Le suivi est assuré par le comité des directeurs.		GT sur des sujets spécifiques comme les applicatifs (NTIC°, les métiers ou les statistiques).
MINT : pas de comité de suivi		Assises nationales de la modernisation des préfectures (novembre 2000) Comité de pilotage des projets territoriaux (en liaison avec la DIRE)
MJS: Comité d'orientation et de suivi du PPM : DAC, IGSS, SD, usagers, syndicats.	6	GT table ronde des “ métiers, emplois ”
MJUS : <i>sans objet</i>	-	-

- L'information des représentants des personnels

Les informations sur l'association des CTP au suivi de la mise en œuvre du PPM sont très fragmentaires. On peut citer toutefois les initiatives, d'une part, du MJS et du MES-S qui réservent aux représentants des personnels 50 % des places au sein de la commission de suivi et, d'autre part, du MEFI qui les associe régulièrement à la démarche.

Le MJS associe les organisations syndicales à la mise en œuvre de son PPM

Au delà de la saisine obligatoire du comité technique paritaire, le MJS a associé les organisations syndicales au travail de mise au point des fiches-actions du PPM ainsi qu'au suivi de sa mise en œuvre. Le comité d'orientation et de suivi du PPM est ainsi composé à parité de dix représentants des organisations syndicales et de onze autres membres, à savoir :

- cinq pour l'administration centrale,
- trois pour les services déconcentrés et établissements publics,
- un représentant de la Délégation Interministérielle à la Réforme de l'Etat,
- et deux représentants des usagers : un pour le mouvement olympique et un pour le comité national de la jeunesse.

L'ensemble des actions a été divisé en sept grands thèmes qui recoupent les grandes priorités ministérielles. Ils ont fait l'objet d'une mise au point en profondeur à l'occasion de cinq réunions du comité depuis janvier 2000.

- Des responsabilités diversement identifiées ;

Dès lors qu'un véritable **tableau de bord** des actions a été réalisé, les directions responsables sont identifiées (ainsi la notion explicite de "direction chef de file", au MAE). Par ailleurs, pour tout (cas du MELT) ou partie (cas du MAP,...) des actions, un responsable a été nommément désigné.

Pour certaines actions, **mandat** explicite a été donné directement à des "**chefs de projet**". C'est le cas au MELT où le directeur de cabinet a signé des lettres de mission pour les actions suivantes : ingénierie publique, intermodalité, traduction sur le terrain des grandes réformes, articulation du ministère avec les établissements publics et les entreprises, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Une démarche originale : l'institution d'un secrétaire général au ministère de l'économie, des finances et de l'industrie

Par décret du 23 mai 2000, est créé un secrétaire général, nommé en conseil des ministres et placé auprès de l'ensemble des ministres et secrétaires d'Etat concernés. Sans modifier les attributions des directeurs, il est chargé de coordonner l'administration du ministère et d'assurer le suivi des actions de réforme et de modernisation. A ce titre, il met en place les instruments de programmation du ministère, propose au ministre la répartition des moyens entre les services, coordonne les actions relatives à la gestion des personnels,

à l'organisation et au fonctionnement des services qui intéressent l'administration générale du ministère et conduit les projets d'intérêt commun.

Il peut présider le CTPM. Il préside le comité des directeurs.

14 - Suivi des actions et évaluation des effets :

On ne peut donner qu'une impression générale sur ce sujet. Elle est construite à partir à la fois des données factuelles que sont celles des tableaux de bord (mais dont les contenus ne sont pas homogènes) et d'éléments d'appréciation plus qualitatifs tirés de l'analyse que font les hauts fonctionnaires chargés de la modernisation et de la déconcentration ainsi que des échanges entre la DIRE et ses autres correspondants ministériels.

En tout état de cause, l'approche ne peut se faire que par grands domaines de modernisation (déconcentration, qualité, GRH, NTIC,...). En effet, une analyse par actions est d'autant plus malaisée que, d'une part, tous les PPM n'ont pas la même "ambition" et que, d'autre part, les actions ne soulèvent pas toutes les mêmes difficultés de mise en œuvre.

• Des tableaux de bord plus ou moins opérationnels :

Tous les ministères ne se sont pas encore dotés d'un véritable tableau de bord (actions, responsable, objectifs, indicateurs, délais,...). Par ailleurs, selon le degré de précision du PPM, certains d'entre eux sont accompagnés de fiches - actions.

Dans certains cas, le tableau de bord ou le bilan d'étape qui en fait office n'est pas totalement corrélé avec la liste des actions inscrites au PPM.

Ministères	Fiches - actions	Tableau de bord	Échéancier
Agriculture et pêche	O (20/69)	O	O
Affaires étrangères et coopération	N	O	N
Aménagement du territoire et environnement (sauf DATAR)	N	N	N
Culture et communication	N	O (non complet)	N
Défense et Anciens combattants	O	O	O
Économie, finances et industrie	N	O	N
Éducation nationale, recherche et technologie	O	O	O
Emploi et solidarité (secteur emploi)	O	O	O
Emploi et solidarité (secteur santé - solidarité)	N	O	O
Équipement, logement et transports	N	O	O
Intérieur et outre-mer	N	O	N
Jeunesse et sports	O	N	O
Justice	prévu	-	-

- les **échéances** ne sont pas toujours précisées. L'avancement de chaque action n'est pas toujours mesuré précisément.

Aux termes de la circulaire précitée du 3 juin 1998, les PPM sont élaborés pour trois à cinq ans. Ils arriveront donc à échéance, pour les premiers d'entre eux, au plus tôt à la fin 2001. Cela étant, la plupart des ministères n'ont pas réellement fixé de date d'échéance du PPM ni de modalités de passage du PPM actuel au suivant.

Seul le ministère de l'équipement, des transports et du logement (MELT) s'est doté d'une méthode, certes empirique, de cotation du stade d'avancement de chaque action, à comparer à l'échéance finale de fin 2001 pour ce ministère. Le MES-E a repris intégralement ce système de cotation mais ne l'applique qu'aux actions définies comme prioritaires. Le MEN s'en est inspiré, tout en la simplifiant. Par ailleurs, le MES-S fournit un pourcentage d'avancement pour chacune des actions, mais n'indique pas comment ce pourcentage a été calculé. Pour la plupart des autres départements ministériels, il s'agit essentiellement de constater soit :

- qu'une action a démarré ;
- qu'elle est en cours de mise en œuvre ;
- ou que celle-ci est achevée.

En tout état de cause, les conclusions tirées ne sont pas comparables, entre le MELT qui estime être à 27 % de l'avancement de son programme, toutes actions confondues, et d'autres qui affichent le pourcentage d'actions en cours de réalisation comme taux d'avancement, ce qui, en l'absence d'autres précisions, ne permet pas de conclure sur le degré d'achèvement du PPM.

- cela étant, il faut bien entendu **relativiser** ces données brutes :

– Les PPM n'en sont qu'à leur première année de mise en œuvre : un taux d'avancement relativement faible peut être l'expression d'un PPM ambitieux dont les actions sont délicates à mettre en œuvre ou bien une réelle difficulté à l'appliquer. A contrario, un taux fort peut traduire soit une mise en œuvre efficace soit le fait que celle-ci a été d'autant plus facile que le PPM était incomplet ou insuffisamment ambitieux.

– Plus symptomatique est, par contre, le nombre d'actions qui n'ont pas démarré sauf si le choix a été fait de les mettre en œuvre de façon décalée ; dans certains cas, en effet (ex : MATE) il n'est pas apparu raisonnable d'engager en même temps toutes les actions, étant donné les moyens disponibles au sein des équipes plus spécialement chargées de la modernisation.

– Enfin, toutes les mesures n'avaient pas le même niveau d'avancement lorsque le PPM a été lancé. Par mesure de cohérence, on ne pouvait exclure, en effet, d'intégrer dans le programme des mesures déjà décidées. Ainsi donc, selon le ministère concerné, la réflexion préalable a été l'occasion de mettre en chantier une proportion plus ou moins importante de mesures nouvelles.

- Quelques avancées en matière d'**évaluation** des effets du PPM :

Peu de ministères se sont dotés d'indicateurs de résultats des actions de leur PPM. Mis à part le MELT qui a mis en œuvre une méthode empirique, seuls le MEN et le MJS l'ont fait. Le MEN a toutefois été confronté à la difficulté de " caler " les résultats à atteindre en l'absence d'objectifs préalablement fixés. C'est pourquoi, les mesures correspondantes sont plutôt regardées " en tendance " qu'en comparaison.

Le MELT, imité par le MES-E, choisit une mesure " simple " de l'avancement des actions

Entre simplicité, fausse, et complexité, inutilisable, le Haut Fonctionnaire chargé de la Modernisation et de la Déconcentration au MELT a choisi de mesurer l'avancement des actions du PPM sur une échelle de 0 à 10 intégrant 3 stades de mise en œuvre :

- la préparation : de 0 à 3 (perspectives de décisions) en passant par la sensibilisation (1) et les développements méthodologiques (2) ;
- la décision : de 4 (décisions prises) à 6 (décisions mises en pratique) ;
- le constat d'impact sur les usagers : de 8 (premiers effets) à 10 (effets largement atteints).

Cette méthode comporte, bien entendu, une part de subjectivité. Les notes sont d'ailleurs établies à partir des constats des responsables d'actions. Elle permet d'échapper à la difficile question de la mesure d'indicateurs d'impact puisque l'impact est simplement apprécié " à dire d'expert ".

Toutefois, elle offre une visibilité certaine sur le déroulement de la démarche PPM et fournit ainsi la base d'un dialogue fructueux entre ses différents acteurs.

Ministères	Nombre d'actions	Nature des indicateurs d'avancement et de résultats	Niveau d'avancement	Autres observations	
				points forts actions bien avancées	- points faibles retards
MAP	69	<p>Pas à proprement parler d'indicateurs si ce n'est le constat du nombre d'actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - à lancer : 10 - en cours de démarrage : 17 - en cours de mise en œuvre : 19 - en voir d'achèvement : 6 - achevées : 17 <p>pas d'indicateurs de résultats</p>	<p>Le MAP considère que 60 % des actions sont achevées ou en voie de l'être. 10 actions restent à lancer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - administration centrale réorganisée - pilotage services et déconcentrés et établissements publics amélioré - GRH rénovée - démarches qualité 	<ul style="list-style-type: none"> - gestion prévisionnelle des emplois - contrôle de gestion - contractualisation avec les services déconcentrés - directives nationales d'orientation
MAE	88	Pas d'indicateur de résultat	Une douzaine d'actions sont achevées, les autres sont en cours de réalisation	Utilisation des NTIC	Relance du CIMEE
MATE					
MCC		<p>Pas d'indicateur d'avancement mais l'indication d'une période de lancement des actions prioritaires</p> <p>Pas d'indicateurs de résultats</p>	<p>Le tableau de bord n'est pas en cohérence avec la liste des actions prioritaires.</p> <p>Il est difficile de juger du niveau d'avancement</p>	<ul style="list-style-type: none"> - amélioration du pilotage des services déconcentrés - contractualisation avec les EP (cf contrat d'objectifs avec l'INA qui peut servir de référence) - numérisation des données - de "codification" des circulaires (décision du 3 janvier 2000) 	<ul style="list-style-type: none"> - développement des outils de pilotage de gestion

MDEF	33	Pas d'indicateur de résultat	La grande majorité des actions est actuellement en cours.	Rôle d'impulsion du CRIA	Réforme de la carte police/gendarmerie (avec le MINT)
MEFI	26	Pas d'indicateur de résultat	La grande majorité des actions est actuellement en cours.	Contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens	Tout le périmètre du ministère n'est pas couvert
MEN	31	Pas vraiment d'indicateurs d'avancement si ce n'est le constat du nombre d'actions : - en préparation : 3 - dont la décision est prise : 1 - mises en œuvre opérationnellement : 26 la démarche " projet de service de chaque DAC est mise en œuvre diversement Par ailleurs, 15 actions produisent des effets cotés sur une échelle de 1 à 5, à dire d'expert, et la majeure partie des actions est dotée d'indicateurs de résultats	26 actions ont été engagées et 15 auraient produit des effets sur les usagers : déconcentration mouvement des personnels 2d degré, modernisation conditions travail des DAC, traitement des informations financières des établissements scolaires (co-pilotages), contractualisation avec les académies	- déconcentration gestion personnels second degré - contractualisation avec les académies - mission sur l'encadrement supérieur - gestion métiers compétences en administration centrale - aide gestion financière (logiciel ADAGIO)	- déconcentration gestion des personnels enseignants du supérieur - pilotage d'une action inter – DAC - projet de service de chaque DAC - contractualisation avec le CNDP et les CRDP
MES – E		Indicateurs identiques à ceux du MELT (cf. encadré ci-dessus)	5 axes stratégiques se déclinent en 68 actions dont 28 prioritaires : 2 en phase de sensibilisation 2 en cours de développement méthodologique 3 en phase de perspective de décision 3 en attente de mise en œuvre de décision prise 11 en cours, mais non encore évaluables 7 sont opérationnelles et aux premiers effets visibles	Les NTIC sont le secteur globalement le plus avancé, ainsi que certaines réformes statutaires (inspection du travail, statut d'emploi des DDTEFP...)	L'état d'avancement le plus faible concerne surtout les procédures internes (dématérialisation des procédures, aide à la mobilité des agents, développement des capacités d'expertise juridique,...)

MES – S	83	Indicateur de taux de réalisation en %	23 mesures sont terminées. Toutes les autres ne font pas l'objet d'un taux d'avancement.	Bon niveau d'achèvement des réformes de structure d'administration centrale	Des difficultés éprouvées pour le développement du travail en réseau
MELT	34	3 stades sont cotés de 0 à 10 : préparation, décision, impact sur les usagers	Sur la base de la cotation choisie par le MELT, le PPM est avancé à 27%. 3 actions ne sont pas lancées : amélioration de la "culture" économique, préparation du travail interministériel, évolution de l'organisation du ministère	- dispositif d'évaluation - mise en ligne des formulaires - programmes annuels des DAC - renforcement du rôle des directions régionales de l'équipement	Démarrage difficile : - prospective - pilotage par projets - travail en réseau - gestion des compétences - gestion prévisionnelle des emplois - travail collectif des directions - développement de la synthèse budgétaire
MINT	Pas de mesures sauf SEOM (18)	Pas d'indicateur de résultat	Actions en cours, sans précision, sauf pour une partie de celles du SEOM	Projet territorial.	Difficultés de mise en place des SIT territoriaux.
MJS	25	Pour 11 actions, les réalisations concrètes sont exprimées dans le bilan sans référence toutefois au taux de 100 % de mise en œuvre. Pour les autres, l'avancement n'est pas précisé sauf retard pour la "réflexion sur les missions de l'Etat" Des indicateurs de résultats ont été mis au point mais leur mesure n'a pas été mentionnée dans le bilan	Pour 2000, le MJS a retenu 7 thèmes prioritaires : les qualifications, relations MJS – partenaires, pilotage services déconcentrés, mission – organisation des CREPS, dialogue social, éducation populaire, NTIC.	Une approche très concertée et progressive Les réunions s'étalent sur toute l'année (1 ou 2 thèmes par réunion) Parmi les résultats tangibles : - la contribution au service public de la formation - la réorganisation de l'administration centrale - la réforme des CREPS - l'opérationnalité du site Intranet	Certaines actions ne démarrent réellement que quand la commission de suivi s'est réunie pour valider la fiche – action.
MJUS	-	-	-	-	-

I5 - un besoin d'apprécier les effets du PPM :

Certains départements ministériels (MELT, MEN, MJS) ont souhaité apprécier ces effets, qu'ils aient ou non mis au point les indicateurs au préalable. Deux méthodes se sont opposées et le débat est largement ouvert sur le sujet :

- d'un côté, identifier les résultats de chaque action, voire les impacts², ce qui nécessite de revenir aux objectifs. Or, l'exercice s'avère souvent difficile, notamment quand le choix a été fait de centrer le PPM sur les processus à moderniser sans s'appesantir sur l'expression des missions et de la stratégie ;
- de l'autre, apprécier "à dire d'expert" l'importance à la fois des résultats tangibles et de l'impact sur les usagers.

II - QUELS SONT LES PRINCIPAUX ACQUIS ?

Il n'est pas contestable que la démarche PPM, quand elle a été pleinement mise en œuvre, a présenté des avantages nouveaux dont certains dossiers plus complexes que d'autres ont bénéficié d' :

- une réflexion stratégique partant des besoins des usagers,
- une concertation interdirectionnelle au delà des clivages habituels,
- un support de communication élargie,
- un outil de suivi transparent.

Il n'est donc pas étonnant que l'analyse des bilans fasse ressortir les points forts suivants :

II1 - les PPM, on **communique** sur cette base, voire on s'engage :

Le PPM a été l'occasion, pour certains ministres, de "consolider" leur vision de la modernisation de leur administration. En témoignent certaines préfaces (MAP, MELT, MEN, MES-E et MES-S)).

Le ministre de l'Agriculture et de la Pêche s'engage sur le PPM

A l'instar d'autres ministères, le MAP a procédé à une large diffusion de son PPM.

Le Ministre a toutefois souhaité débattre des conditions de sa mise en œuvre avec l'ensemble des directeurs départementaux et régionaux de l'agriculture et de la forêt, des directeurs des services vétérinaires et responsables de lycées agricoles. Ceux-ci ont donc été réunis le 20 septembre 1999 à Marmilhat, près de Clermont-Ferrand, sur les thèmes du PPM et de la qualité.

Son engagement a été clair : "...le PPM que j'ai approuvé au mois de février est au cœur de nos réflexions..... Cet engagement collectif n'a de sens que si le ministre donne l'exemple, rend des comptes et assume ses responsabilités par son attitude de tous les jours."

² résultat : traduit la production d'un service ou d'une activité en relation avec un objectif, de préférence explicitement fixé. L'impact est l'évolution de l'environnement imputable, plus ou moins directement, à la mesure prise par le service concerné.

Par ailleurs, dans le cadre du PPM, le ministre a signé, le 3 novembre 1999, une “ déclaration générale de politique de qualité ” qui visait à généraliser dans les services les démarches d’assurance qualité prioritairement dans les domaines de la sécurité alimentaire, de la gestion de la politique agricole commune, de la police des eaux, du conseil aux collectivités territoriales et de la formation professionnelle pour adultes.

II2 - L'utilité de l'exercice et les actions à mettre en œuvre ne sont pas contestées ; cela tient :

- à la façon dont ils ont été élaborés :

La concertation a le plus souvent été très large ce qui a contribué à ancrer le PPM dans l'esprit des agents concernés. Elle a été, par ailleurs, l'occasion d'activer ou de réactiver les commissions chargées du suivi de la modernisation et, le plus souvent, même si cela n'est pas toujours suffisant, d'étoffer les équipes responsables de l'animation des agents qui, au sein des directions d'administration centrale et des services déconcentrés, en ont la charge.

- au fait qu'ils l'ont été dans un cadre ministériel, totalement responsabilisant :

La modernisation est avant tout affaire d'impulsion ministérielle même si les problèmes posés appellent des réponses concordantes d'un ministère à un autre.

- au fait que le besoin de stratégie se faisait sentir, y compris par rapport à des sujets interministériels :

II3 - les bonnes pratiques se répandent, en matière de :

- mandat des chefs de projet ;
- de concertation régulière ;
- d'évaluation et de suivi.

II4 – les principales avancées :

L'ensemble des actions réalisées ou en voie de l'être, qui représentent les “ points forts ” du bilan ministériel de chaque PPM, s'inscrivent dans les grands objectifs de la réforme de l'Etat, qui sont de rendre l'administration plus proche des citoyens, plus attentive à ses agents et mieux en mesure, dans le cadre d'une stratégie globalement définie, de tenir ses engagements et d'assumer ses responsabilités grâce à une gestion publique modernisée.

II4 - 1 - L'évolution des missions et l'organisation des services

Les PPM se fondent sur une réflexion stratégique concernant les missions de chaque ministère

et leur évolution prévisible, en s'appuyant parfois sur une enquête d'opinion pour déterminer au mieux les besoins des usagers (comme le MEFI, qui emprunte par ailleurs une démarche régulière d'observatoire externe). Cette approche stratégique reste présente dans la mise en œuvre des actions prévues par les programmes.

Il convenait dans certains cas de tenir compte de la modification du champ d'intervention ou de l'environnement du ministère : au MDEF, il a fallu tirer les conséquences de la professionnalisation des armées, et qu'au même MDEF, au MEFI et au MAE a été réalisée la fusion avec des administrations relevant jusque là d'autres départements ministériels.

Il est clair que **la réorganisation des administrations centrales** a été un élément déterminant de la mise en œuvre des PPM.

Ainsi, outre les ministères cités ci-dessus, ont été profondément réorganisés le MAP, le MJS, le MATE ou le MES-S, la réorganisation de l'administration centrale du MEN et du MES-E ayant précédé la mise en chantier du PPM.

Ces réformes ont permis de renforcer les fonctions d'analyse, d'évaluation et de prospective ainsi que l'expertise en matière juridique et internationale et de mieux organiser la tutelle des établissements et le pilotage des services déconcentrés. La coordination d'ensemble est facilitée par des mesures telles que la création du secrétariat général pour l'administration au MDEF ou de la fonction de secrétaire général au MEFI.

La réflexion sur les missions se traduit non seulement dans le cadre global du PPM mais également dans des programmes spécifiques arrêtés tant à l'échelon central qu'à l'échelon déconcentré. Notons à titre d'exemple les programmes annuels dont se sont dotés les directions de l'administration centrale du MELT ou le projet de service public de l'enseignement agricole établi par le MAP fin 1999.

II4 - 2 - Le pilotage des services déconcentrés

Le pilotage des services déconcentrés par les administrations centrales est renforcé et modernisé dans plusieurs ministères : ainsi le MEN s'est engagé dans une politique de **contractualisation** des objectifs avec les académies qui se traduit par la conclusion de contrats dès 2000, le MAP se fonde sur les projets stratégiques établis par les DDAF et DRAF, le MJS organise des conférences régionales, occasion d'examiner bilans d'activité et plans d'action et le MEFI, le MES-S et le MCC ont instauré un dialogue de gestion avec leurs services déconcentrés pour fixer les objectifs et déterminer les dotations annuelles. Le MINT assure le pilotage des **projets territoriaux**, un exercice interministériel de pilotage et de réforme conduit à l'échelon déconcentré.

Parallèlement, le MDEF a mis en œuvre la réorganisation et la concentration de ses unités territoriales.

II4 - 3 - La gestion des ressources humaines

Partout, les directeurs responsables sont engagés dans des démarches de **rénovation de la**

GRH.

Au MAP, cette rénovation s'appuie sur un **observatoire des missions et des métiers**, un suivi personnalisé des agents, et un renforcement du management des cadres notamment grâce au recours à des référentiels par type de poste.

La réflexion sur **l'évolution des compétences** est au cœur des préoccupations du MJS ou du MEN (administration centrale) qui ont mis en place des groupes de travail à cette fin. Le MES-E, avec le soutien du fonds pour la réforme de l'Etat, a entrepris d'analyser l'offre de service de ses services déconcentrés.

La diffusion des nouveaux modes de gestion est plus particulièrement confiée aux réseaux de relations et ressources humaines mis en place dans les services académiques par le MEN.

Le MINT a mis en œuvre de nouvelles procédures applicables au corps préfectoral tant en matière de suivi de carrière que **d'évaluation et de formation**. Au sein de la DGA, au MDEF, il existe une procédure de gestion des compétences des cadres. A la DGI, au MEF, tous les cadres reçoivent une formation à la GRH et les directeurs départementaux sont systématiquement évalués. Cette démarche s'appuie notamment sur le centre de perfectionnement des cadres supérieurs qui contribue à l'élaboration d'une culture commune à l'encadrement supérieur. Une nouvelle procédure d'évaluation se met en place à l'administration centrale du MEN.

Surtout la **déconcentration de la gestion des personnels** se généralise, là où elle ne se heurte pas à une impossibilité juridique. Il en est ainsi du mouvement national de personnels enseignants du second degré au MEN, dont la gestion est désormais confiée aux recteurs. Le MDEF s'apprête à déconcentrer le recrutement et la gestion de certains de ses personnels civils.

II4 - 4 - Outils et méthodes de la gestion publique

En ce qui concerne le **contrôle de gestion**, un certain nombre d'actions ont été entreprises : le recours à des indicateurs pour assurer le suivi des actions de modernisation est un pas important dans cette voie, où sont engagés de nombreux ministères.

Certains vont beaucoup plus loin dans le développement du contrôle de gestion : le MELT avec le développement d'agrégats, la mise en place, en liaison avec le MAP, d'un contrôle de gestion pour l'ingénierie publique ou le MAP avec le démarrage d'expérimentations sur des sites pilotes.

Les **démarches d'évaluation** sont fréquentes : ainsi l'évaluation de la mise en œuvre des politiques publiques lancée par le MELT, avec pour thèmes l'application du droit des sols, la sécurité routière et le transport aérien. Un groupe d'évaluation, chargé de proposer chaque année des thèmes d'évaluation au ministre, est en place au MAE.

Plusieurs ministères se sont engagés dans des **démarches qualité**, celle du MAP étant la plus aboutie : dans ce département ministériel sont développées de telles démarches pour toutes les

missions prioritaires, et ce dans un cadre général défini par le ministre. Le MEFI est aussi en avance en la matière, même s'il ne recherche pas la certification systématique ; ainsi, la certification ISO 9001 a été obtenue pour deux DRIRE et la DREE et la DGCP sont actuellement en voie de certification ISO 9002. Une démarche qualité est par ailleurs en cours de formalisation au MDEF.

Les **relations avec les établissements** sous tutelle s'inscrivent de plus en plus dans un **cadre contractuel**. On peut citer la politique contractuelle conduite avec les organismes de recherche par le ministère de la recherche ou certains contrats utilisés comme référence au sein d'un département ministériel comme celui conclu par le MCC avec l'Institut national de l'audiovisuel.

II4 - 5 - Les NTIC

Les projets de développement des usages des NTIC sont mis en œuvre à un rythme élevé dans tous les ministères.

Les sites Internet des services de l'Etat se sont multipliés (notamment avec l'ouverture de sites de services déconcentrés) et fortement enrichis : les informations sont de plus en plus variées, les services plus pratiques (les conseils aux voyageurs du MAE), les formulaires plus disponibles (le MELT a mis en ligne tous ses formulaires) et des téléprocédures apparaissent (site du MEFI).

Des intranet se développent dans chaque ministère (par exemple : MAE, MEFI, MINT) ainsi que dans un cadre interministériel déconcentré avec les systèmes d'information territoriaux (SIT).

III - LES DIFFERENTS TYPES DE DIFFICULTES RENCONTREES :

*III1 - le "retard à l'allumage" ; la **pression du quotidien** fait parfois passer la mise en œuvre des actions au second plan ;*

Le PPM peut être une occasion parmi d'autres de structurer le travail de modernisation et pallier le caractère diristant des commandes "au quotidien". On constate toutefois que le volume d'actions prévues qui ne sont pas engagées varie de quelques unités à parfois 50% du programme. Les raisons sont à rechercher notamment dans :

- l'inadéquation des **moyens** des équipes chargées d'animer la mise en œuvre des PPM au regard de l'ambition du PPM.
- la variabilité de l'**impulsion ministérielle**.

*III4 - certaines démarches nécessitent un **travail entre directions d'administration centrale** souvent difficile à animer.*

Que la question soit posée (MELT, MEN,...) ou non, il est fréquent que les actions nécessitant un travail entre directions d'administration centrale subissent des retards plus importants que les autres ce qui pose une autre question, à savoir celle de la régulation de la mise en œuvre des actions correspondantes.

III5 - il y a parfois confusion entre modernisation et réformes politiques de fond ainsi qu'entre outil et méthode

Certains bilans traduisent cette ambiguïté (MINT, ...). Ils font état tout autant des mesures de modernisation que de celles qui découlent des attributions politiques du ministre. De ce point de vue, une clarification serait nécessaire non pas pour ne pas faire passer au second plan cette deuxième catégorie mais pour bien distinguer les deux, l'un étant plus de l'ordre des pratiques avec nécessité d'une forte continuité, l'autre de celui des réformes politiques.

III6 - des actions demandent un cadrage interministériel.

Certains ministères (MAP,) ont exprimé clairement la difficulté de mener complètement certaines actions dans l'attente d'orientations ou d'explicitations interministérielles, en matière, notamment, de gestion prévisionnelle des effectifs, de contrôle de gestion, de contractualisation ou de directives nationales d'orientation.

III7 - la difficulté d'évaluer : celle-ci est d'autant plus grande que le travail sur les missions et donc sur les objectifs a été insuffisant ou que les effets mesurables ne s'apparentent pas totalement aux actions du PPM.

L'évaluation devait être au cœur du dispositif puisque la circulaire du 3 juin 1998 précisait que le PPM devait détailler " les résultats attendus, avec les indicateurs qui y sont associés ". Seuls le MEN et le MJS se sont dotés d'indicateurs de résultats et seul le MEN en a fait figurer les mesures dans son bilan. Encore faut-il reconnaître qu'il est bien difficile d'en tirer une appréciation globale de la mise en œuvre du PPM. C'est pourquoi le MELT a choisi un indicateur synthétique évalué " à dire d'expert ". En fait, il y a place pour les deux méthodes : les premiers indicateurs devant servir à la conduite de chaque action prise individuellement, le second devant faciliter le pilotage du PPM dans son ensemble.

En tout état de cause, l'exercice est rendu d'autant plus délicat que les objectifs de chaque action n'ont pas été fixés au préalable.

III8 - les PPM ne sont pas encore assez connus :

Certains ministères dont le MELT ont cherché à apprécier la connaissance que les services de terrain avaient du PPM. Les résultats se révèlent nuancés ce qui invite, d'une part, à maintenir l'effort de communication sur le caractère structurant et pluriannuel du PPM et, d'autre part, à envisager des formes de communication adapté au public visé, le cas échéant, à l'occasion de la production des bilans annuels et de la synthèse qui en est faite.

III9 - les risques de perte de visibilité de l'exercice par rapport à d'autres programmations pluriannuelles :

Chaque opération de communication sur un programme pluriannuel visant à moderniser les pratiques de l'administration (simplifications, égalité hommes/femmes dans l'administration,

gestion prévisionnelle des effectifs, PAGSI, ...) devrait être l'occasion de rappeler le caractère structurant du PPM. A défaut, l'un chassera l'autre dans les esprits avec des effets déstabilisants sur les équipes plus spécialement chargées, au sein des ministères, d'animer les actions de modernisation.

*III10 – certains PPM s'avèrent **incomplets** ou bien certains ministères souhaitent les remanier :*

Comment sauvegarder la pluriannualité et la prééminence du PPM tout en reflétant scrupuleusement les orientations ministérielles du moment ?

Le MDEF et le MEFI se sont posés la question et y ont apporté des réponses différentes :

- Le MDEF a pris le parti d'une révision annuelle du PPM pour le faire évoluer de manière à ce qu'il serve de référence permanente aux actions de modernisation.
- Le MEFI a introduit en prologue de son bilan d'étape les nouvelles orientations de réforme décidées par le nouveau ministre, qui serviront de base à un complément au PPM lorsqu'elles seront déclinées en actions.

IV. LES REFLEXIONS A VENIR :

Celles-ci pourraient porter sur :

*IV1 - la situation des ministères dont le **PPM est incomplet** (au regard de la circulaire du 3 juin 1998) ou insuffisamment mis en œuvre ;*

il s'agirait d'identifier les moyens d'y remédier, en particulier, dans la perspective de la prochaine génération des PPM.

*IV2 - la mise en **cohérence des outils de suivi** dans la perspective des prochains bilans et d'une communication interministérielle harmonisée sur le sujet :*

Cela passerait, d'une part, par la généralisation des tableaux de bord par actions et, d'autre part, le choix consensuel d'une méthode simple de mesure de l'avancement de chaque PPM.

Pour ce qui est de la mesure des résultats, la dernière année de la première généralisation de PPM pourrait être l'occasion d'une évaluation menée selon les mêmes modalités dans chaque ministère sur l'ensemble du PPM.

IV3 - la présentation des différents programmes interministériels pluriannuels et des nouvelles actions ministérielles de modernisation en cohérence avec la démarche "PPM" :

- On constate, en effet, que certains programmes de modernisation sont développés hors

champ des PPM (simplification, PAMSI, gestion prévisionnelle des effectifs,...).

C'est pourquoi, indépendamment des dispositions que pourrait prendre chaque ministère pour faire évoluer son PPM et par nécessité de cohérence, les tableaux de bord des actions devraient être complétés de façon adaptée pour que les prochains bilans reflètent l'ensemble des initiatives prises en matière de modernisation.

IV4 – le calendrier de la prochaine génération des PPM

Les PPM ont été élaborés pour trois à cinq ans, le choix étant laissé libre à chaque ministère. Leur échéance est donc, pour les premiers, de la fin 2001. La question se posera donc d'envisager ou non un cadre nouveau pour une seconde génération de PPM puisqu'il semble que l'exercice se soit avéré très profitable et que, à quelques nuances près, il n'est pas proposé d'y surseoir.

L'année 2001 devrait donc être celle des ajustements de démarches (compléter les PPM, évaluer,...) et de concertation pour préparer cette seconde génération de PPM.

INDEX

- PPM : Programme pluriannuel de modernisation.
- CIRE : Comité interministériel pour la réforme de l'Etat.
- DIRE : Délégation interministérielle à la réforme de l'Etat.
- HFMD : Hauts fonctionnaires chargés de la modernisation et de la déconcentration
- MEL : Mise en ligne sur Internet.
- PAMSI : Programme d'action ministériel pour la société de l'information
- PAGSI : Programme d'action gouvernemental pour la société de l'information.
- MAP : Ministère de l'agriculture et de la pêche.
- MAE : Ministère des affaires étrangères.
- MATE : Ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement.
- MCC : Ministère de la culture et de la communication.
- MDEF : Ministère de la défense.
- MEFI : Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie.
- MEN : Ministère de l'éducation nationale.
- MES-E : Ministère de l'emploi et de la solidarité - secteur travail-emploi.
- MES-S : Ministère de l'emploi et de la solidarité - secteur solidarité-santé.
- MELT : Ministère de l'équipement, des transports et du logement.
- MINT : Ministère de l'intérieur.
- MJS : Ministère de la jeunesse et des sports.
- MJUS : Ministère de la justice.