

IGPDE - BUREAU DE LA RECHERCHE

LA VEILLE INTERNATIONALE EN BREVES - MARS 2012 - N° 28

Précisions méthodologiques

- Les Brèves et les Réactives sont élaborées à partir d'une analyse de sources d'informations et de rapports publiés tant par les administrations publiques européennes et étrangères que dans la presse, notamment.
- Leur objectif est d'apporter un éclairage comparatif sur les réformes de la gestion publique, principalement dans les pays de l'OCDE.
- Elles ne reflètent pas le point de vue de l'IGPDE.
- Pour des questions de format, nous indiquons seulement un ou deux liens ayant permis de rédiger l'information. Si d'autres ressources ont été utilisées, elles apparaissent entre parenthèses dans le corps du texte.

Note réactive du mois

Islande

N°43

Durement affectée par la crise en 2008, l'Islande a entrepris de réviser sa constitution afin de refonder l'organisation des pouvoirs législatif et exécutif et les piliers de son infrastructure administrative. Fait exceptionnel, les citoyens ont été conviés à participer activement à ce processus : Forum de citoyens pour poser des principes en amont, élection de candidats proposés par le peuple pour rédiger le projet, puis amendements citoyens via internet ('crowdsourcing'), tels sont les outils innovants mis en oeuvre.

[en savoir plus](#)

ACTUALITE DE LA GESTION PUBLIQUE

GESTION DE LA PERFORMANCE (BUDGET, INDICATEURS, AUDITS ...)

Australie

Le 1^{er} mars 2012, le Service Public Act de 1999 a été présenté au Parlement fédéral pour être amendé. Cette modification vise à **intégrer les 28 recommandations du groupe consultatif chargé du grand plan de réforme de l'administration publique australienne**. Regroupées en **quatre thématiques** (réponse aux besoins des citoyens, leadership fort et orientation stratégique, gestion des ressources humaines et efficience des services), ces recommandations visent à améliorer l'efficacité des services publics. Elles ont été rendues publiques en mars 2010 et ont été validées par le Premier ministre Kevin Rudd dans un discours du 8 mai 2010. Ce processus de réforme avait été initié en 2008 lors du sommet « Australie 2020 » qui s'était traduit par la création du groupe consultatif l'année suivante.

[En savoir plus 1](#)

[En savoir plus 2](#)

Espagne

Un « **fonds de financement pour le paiement des fournisseurs** » des **Communautés autonomes et des municipalités** a été créé début mars. D'un montant de 35 mds €, il a pour objectif d'**injecter massivement des liquidités dans l'économie**. Pour concrétiser cette opération, le ministère de l'Économie créera au préalable un « fonds en faveur du financement des administrations territoriales » qui aura en charge l'attribution de prêts. Ceux-ci seront d'une durée de cinq ans, période durant laquelle les entités locales ne verseront que les intérêts. Grâce à un mécanisme de refinancement, elles auront dix ans pour rembourser le capital. De 75 000 à 100 000 emplois chez les fournisseurs devraient ainsi être sauvés.

[En savoir plus 1](#)

[En savoir plus 2](#)

Etats-Unis

Le président Obama insiste pour que s'accélère le mouvement de **réorganisation** (restructurations et fusions) **des agences fédérales**. Il vient de soumettre au Congrès un projet de loi (Consolidating and Reforming Government Act of 2012) **obligeant à prévoir dans ces réorganisations des économies d'échelle et/ou une réduction des effectifs**. La loi donnerait au Congrès une marge de manœuvre accrue pour voter plus rapidement les réorganisations proposées et, surtout, conférerait autorité au président des Etats-Unis pour les imposer, le cas échéant. D'ores et déjà, selon l'administration, les restructurations proposées (**fusion de six agences chargées des entreprises et du commerce**) permettraient une économie de 3 milliards \$ et entraîneraient une réduction de mille emplois en dix ans.

[En savoir plus](#)

Royaume-Uni

Selon un rapport du National Audit Office (NAO, l'équivalent de la Cour des comptes), le montant des **indemnités versées aux fonctionnaires** en un an, au titre de la **politique de réduction des effectifs**, s'élève à quelque 600 M £. Ce coût devrait être amorti en 10 à 16 mois, les estimations du NAO sur les économies réalisées à terme (400 M £) étant moins optimistes que celles du Cabinet Office (630 M £). Le rapport du NAO pointe la prépondérance des seniors parmi les personnes ayant quitté leur emploi, du fait des incitations financières plus généreuses dont ils peuvent bénéficier pour un départ volontaire. Un député travailliste souligne qu'au coût des départs volontaires s'ajoute celui des embauches compensatoires effectuées dans les agences, estimé à 30 millions de livres pour le dernier trimestre.

[En savoir plus 1](#)

[En savoir plus 2](#)

ORGANISATION ET DELIVRANCE DU SERVICE PUBLIC

Canada

Dans le cadre du projet de budget 2012-2013 présenté fin mars au Parlement, le gouvernement fédéral s'apprête à négocier des « obligations pour les impacts sociaux ». A l'instar de ce qui vient de se mettre en place aux Etats-Unis, ces « obligations » sont des **contrats passés entre le gouvernement et des investisseurs privés afin de financer des programmes sociaux**. Il est prévu que les budgets versés aux investisseurs soient **partiellement liés aux résultats atteints**. Mme Finley, ministre des Ressources humaines et du développement des compétences, responsable de ce dossier, estime que ce type d'opérations et de financement des politiques sociales par des acteurs privés comporterait moins de risques : « **Plutôt que de voir le gouvernement et les contribuables payer d'avance sans garantie de performance, nous verrions des groupes sociaux (NDLR : entreprises) récompensés pour leurs efforts** » a-t-elle déclaré.

[En savoir plus](#)

Espagne

Lors du conseil des ministres du 16 mars, le gouvernement a approuvé « **un plan de redimensionnement du secteur public étatique marchand** » (secteur géré au niveau national). 24 entreprises publiques où la participation de l'État est supérieure à 50 % seront supprimées à terme. Le **désengagement partiel par la vente d'actions** est programmé dans 8 sociétés. **Pour 35 d'entre elles**, où la participation financière de l'État est minoritaire, le **désengagement sera total**. De plus, chaque entreprise devra adopter rapidement un plan de redimensionnement interne.

[En savoir plus](#)

Italie

La Cour des comptes italienne épingle le **recours abusif aux consultants** et intervenants externes fait par les administrations (Etat, municipalités, hôpitaux, universités...). Le coût de ces contrats, impliquant quelque 250 000 consultants, est passé de 1,4 à 1,8 milliard € en quatre ans ; en outre, les missions seraient confiées « sans vérification préalable de l'expertise ou du professionnalisme des personnes engagées ». La Cour donne dans son rapport une liste détaillée des excès signalés, région par région, y compris les cas d'agents publics cumulant avec leur salaire des contrats pour d'autres entités administratives que la leur.

[En savoir plus](#)

QUALITE DE SERVICE, RELATION A L'USAGER, E-ADMINISTRATION

Belgique

L'**Agence pour la Simplification Administrative (ASA)** a organisé début mars une **opération de communication** pour présenter les progrès accomplis par l'administration belge au cours des dernières années. Elle a choisi de les symboliser en plantant **1000 arbres pour souligner l'impact environnemental des simplifications** : on estime que les économies de papier qu'elles ont généré ont permis de sauver 25000 arbres entre 2008 et 2010. Ces économies sont évaluées à 258 millions d'euros. Parmi les prochains chantiers annoncés : le programme e-greffe pour les tribunaux, la généralisation des chèques-repas électroniques, la réduction des obligations d'attestations pour les marchés publics, la simplification de l'état civil et l'allègement des demandes de statistiques aux entreprises.

[En savoir plus](#)

Site actuel (et temporaire) de l'ASA : <http://chancellerie.belgium.be/fr/asa/>

Canada

Après consultation des petites et moyennes entreprises, un rapport de la « Commission sur la réduction de la paperasse », publié en septembre 2011, a identifié **2300 facteurs « irritants »** dus à 2600 règlements administratifs. Depuis, cette commission, présidée par le ministre des petites entreprises, a consulté les acteurs publics de la réglementation et vient de publier ses résultats, donnant ainsi un **nouvel élan à la « réduction de la paperasse »** dans l'administration fédérale. Prenant appui sur un sentiment partagé par les entreprises selon lequel « rien n'a changé » depuis les années 1970, malgré une série d'initiatives favorables à « l'allègement du

fardeau administratif », la commission insiste pour que la « **règle du un pour un** » soit effective (chaque règlement adopté entraînant la suppression d'un autre) et conclut : « **Si cette règle n'est pas respectée, les hauts fonctionnaires perdront une partie de leur prime** ».

[En savoir plus](#)

Inde

Pour **lutter contre la corruption** « quotidienne » exercée par les fonctionnaires sur les usagers, une ONG indienne de Bangalore (Etat de Karnataka), « Janaagraha », a créé en août 2010 un site internet qui **collecte des témoignages anonymes d'usagers**. Le site, « **ipaidabribe.com** » (« j'ai payé un pot-de-vin »), a recueilli en dix-huit mois plus de 40 000 témoignages et rencontre un succès inattendu. Des ONG et des agences gouvernementales de **17 pays** ont contacté Janaagraha afin d'imiter l'initiative. Le Pakistan a créé un site du même nom, ainsi que le Kenya depuis décembre dernier. Des sites similaires lancés en Chine ont été rapidement fermés par les autorités. Pour l'ONG « Transparency International », ce type d'initiative « constitue un levier considérable pour lutter contre la corruption endémique ». Même si le dispositif est encore rudimentaire, il a déjà un impact : dans l'Etat du Karnataka, l'administration des transports a utilisé les témoignages envoyés pour sanctionner plusieurs fonctionnaires du service et introduire des réformes.

[En savoir plus](#)

Pays-Bas

Le secrétaire d'Etat aux Affaires sociales, M. Paul de Krom, a adressé à la Deuxième Chambre une lettre détaillant les **mesures nécessaires afin de lutter contre le recours abusif à l'aide sociale**. Il souhaite notamment être autorisé à **croiser les fichiers** des services sociaux, du financement des études, des banques, du registre du commerce, de l'administration municipale, des services fiscaux et du cadastre afin de mieux identifier les fraudeurs. Ce plan d'action a relancé le débat sur la protection des données personnelles. Il pose la question centrale de la conciliation entre les limites légales imposées à l'intervention des pouvoirs publics et la nécessité du contrôle efficace du « bon usage » de l'argent public.

[En savoir plus](#)

Royaume-Uni

La ministre de la Santé britannique s'oppose à la publication des résultats de deux évaluations menées sur les **risques liés aux réformes** actuellement conduites au sein du **National Health Service (NHS)** dans le cadre de la loi « Health and social care bill » de 2011. Elle considère que ces résultats, sortis de leur contexte, pourraient être mal interprétés par le public et détériorer le climat de confiance entre les fonctionnaires et les ministres. Le commissaire à l'information, Christopher Graham, demande pour sa part qu'ils soient rendus publics, conformément à une décision du tribunal du droit à l'information rendue en novembre dernier. Selon lui, le public doit être en mesure de comprendre les risques associés aux réformes et pouvoir participer aux débats en disposant de toute l'information nécessaire.

[En savoir plus](#)

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Allemagne

Les **négociations salariales** en cours **pour les 2 millions d'agents publics des communes et de l'administration fédérale** se caractérisent par une **exigence élevée des syndicats**, qui demandent une hausse de 6,5%, avec un minimum de 200 euros pour les bas salaires. Dans un pays où le taux de chômage est au plus bas depuis la réunification, les arguments des syndicats sont multiples : perte de pouvoir d'achat à rattraper, nécessité de proposer des emplois attractifs face à la concurrence du secteur privé pour attirer la main d'œuvre qualifiée, soutien de la demande intérieure alors que la récession en Europe affecte les exportations du pays. Les employeurs publics ont à ce jour offert une augmentation de 3,3% assortie d'une prime unique de 200 euros.

[En savoir plus 1](#)

[En savoir plus 2](#)

Canada

Suite à une dénonciation (autorisée par la loi) formulée par certains agents d'un service régional du ministère des Ressources humaines et du développement des compétences, le nouveau Commissaire « à l'intégrité du secteur public » a déposé son **1^{er} rapport au Parlement sur un cas particulier**. Une enquête a en effet été diligentée après que certains agents ont dénoncé « des **violations graves du code des valeurs et de l'éthique** » de la part de leur responsable local. Le commissaire a caractérisé les faits : mauvaise gestion locale, usage abusif et privé des fonds publics, viol des directives énoncées par le Conseil du Trésor et non respect de la « loi sur la gestion des finances publiques ». Le responsable incriminé a déjà quitté l'administration. L'enquête a aussi révélé des dysfonctionnements de la part du ministère : **contrôle insuffisant des politiques mises en œuvre au niveau régional et manque de surveillance des procédures**.

[En savoir plus](#)

Etats-Unis

« Faute de résultats convaincants », OPM (Office of Personnel Management, agence RH de la fonction publique fédérale) vient de **renoncer à l'expérimentation** qu'elle avait lancée en juin 2010, avec 400 agents, **sur une totale flexibilité des horaires**. L'opération ROWE (Results Only Work Environment, méthode qui se répand en Suède), n'a pas su « définir d'objectifs clairs aux agents, adapter les outils d'évaluation et organiser la circulation d'information entre les salariés et le management ». D'autres outils, comme GEAR (Goals Engagement Accountability Results), plus basés sur l'évaluation de la performance, devraient en revanche être renforcés.

[En savoir plus](#)

Royaume-Uni

Le projet de budget pour 2012 prévoit une **régionalisation de la paye des fonctionnaires**, jusque-là fixée au niveau national, **afin de la faire correspondre à celle pratiquée localement dans le secteur privé**. Dans les régions les plus pauvres (ex : pays de Galles), les fonctionnaires peuvent gagner aujourd'hui près de 20% de plus que leurs homologues du privé. Les arguments en faveur de cette nouvelle politique ont trait aux finances publiques mais aussi à la volonté de ne pas assécher le vivier de main d'œuvre qualifiée des entreprises privées. A contrario, dans les régions riches, la hausse des rémunérations permettrait aux services publics de gagner en attractivité, au bénéfice du service rendu aux usagers. Ces propositions suscitent des réactions critiques des syndicats, notamment en raison des effets négatifs à attendre sur la consommation dans les régions pauvres.

[En savoir plus 1](#)

[En savoir plus 2](#)

LEADERSHIP

Belgique

A l'instar de la France, **la Belgique envisage d'instaurer un quota de nominations de femmes dans la haute fonction publique**. La part de femmes cadres dirigeants (« topmanagers ») y est particulièrement faible, un seul service public fédéral (équivalent d'un ministère) sur douze étant dirigé par une femme. Il a même tendance à décroître dans certains emplois : il n'y a plus que 6 femmes parmi les 49 directeurs généraux, alors qu'elles étaient au nombre de 9 en 2006, et seule une institution scientifique sur dix est dirigée par une femme, contre trois en 2006. Globalement, **les femmes représentent 14% des hauts fonctionnaires**. Le secrétaire d'Etat à la fonction publique, Hendrik Bogaert, qui note que les femmes réussissent bien les tests de sélection mais sont finalement « très peu nommées », se prononce en faveur d'un quota d'un tiers de femmes.

[En savoir plus 1](#)

[En savoir plus 2](#)

Espagne

Le conseil des ministres du 16 mars a demandé au Conseil d'Etat l'examen urgent d'un **projet de décret relatif à la rémunération des cadres dirigeants des entreprises publiques d'Etat**. Trois principes guident ce projet : efficacité, efficience et transparence qui sera permise par la publication des normes et celle, annuelle, des **niveaux maximum de rémunération**. Trois groupes de classification doivent être corrélés à quelques critères pour encadrer les revenus : chiffre d'affaires, nombre de salariés, recours ou non au financement public, taux d'investissement en fonction des caractéristiques du secteur. La rémunération, composée d'un salaire de base fixé en fonction du niveau de classification et d'un complément variable, ne dépassera pas le maximum annuel autorisé dans un des groupes de classification.

[En savoir plus](#)

INSTITUT DE LA GESTION PUBLIQUE ET DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE	
Directrice de la Publication :	Mylène ORANGE-LOUBOUTIN, Directrice générale
Rédacteur en chef :	Philippe MAZUEL, Directeur de la recherche
Coordinatrice de la publication :	Arlette HEURTAUX
Équipe de rédaction :	Fatima ARGRA, Marie-Thérèse DELEPLACE, Claire FARGEOT-BOLL, Arlette HEURTAUX
Réalisation et mise en Page :	IGPDE / Bureau de la Recherche
Publication mensuelle	ISSN 2105-0740