

IGPDE - BUREAU DE LA RECHERCHE

LA VEILLE INTERNATIONALE EN BREVES - septembre/octobre 2012 - N° 33

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

Canada

N°48

Le Canada semble mieux traverser la crise mondiale que d'autres pays : après une période de récession entre 2007 et 2009, l'économie présente des perspectives encourageantes avec un taux de chômage en déclin et un taux de croissance attendu de 2 % en 2012. Néanmoins, le gouvernement de Stephen Harper a présenté un budget 2012-2013 de rigueur afin d'anticiper les effets d'une crise économique et financière qui dure.

[en savoir plus](#)

ACTUALITE DE LA GESTION PUBLIQUE

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

Allemagne

Le Conseil national du contrôle de la norme « Nationaler Normenkontrollrat », créé en 2006, a présenté le 10 octobre dernier son rapport annuel sur l'évaluation des **coûts de mise en œuvre des décisions gouvernementales**. Cette instance a pu, pour la première fois, depuis l'élargissement de ses missions en 2011, contrôler tous les coûts qu'induiront - **tant pour le citoyen, pour l'économie que pour l'administration** - la mise en œuvre de l'ensemble des mesures législatives et réglementaires. Au total, **350 lois et décrets**, permettant une **économie de 2,5 milliards €**, ont été passés à la loupe. Le président du conseil regrette toutefois que plus de la moitié de cette somme corresponde à la réduction des délais de conservation des factures par les entreprises et que, d'autre part, les services administratifs n'aient pas encore pris totalement conscience de la nécessité de réduire leurs coûts.

[en savoir plus](#)

Canada

Tony Clément, président du Conseil du Trésor, a annoncé de **nouvelles mesures de réduction des dépenses de fonctionnement** des ministères. Les dépenses professionnelles (frais de voyages, d'accueil, de conférences et autres dépenses connexes) seront contrôlées et réduites. Par exemple, si le coût d'un événement organisé par un ministère dépasse 25 000 \$ CAN, le ministre concerné doit le valider. Cette validation est contrôlée par l'administrateur général (**sous-ministre**) du ministère, responsable de la gestion.

[en savoir plus](#)

Irlande

Constatant une **baisse de sa performance**, traduite par des [indicateurs](#), l'administration irlandaise (qui compte 300 000 agents, contre 320 000 en 2008) tente de redresser la barre par le biais de la **rémunération à la performance** de ses managers : un plan d'amélioration du dispositif existant vient d'être lancé. D'ici à 2013, les managers recevront leur prime au mérite s'ils atteignent la meilleure note (3, sur une échelle de 1 à 3) sur leurs objectifs, qui doivent être au moins de trois (idéalement trois à cinq, mais cela peut être plus). L'évaluation des compétences est en outre améliorée et rationalisée. Le dispositif sera étendu progressivement du haut en bas de l'échelle avant de concerner, à terme, tous les agents.

[en savoir plus](#)

Pologne

L'Union européenne vient de débloquer les fonds accordés à la Pologne au titre de **l'administration électronique**. Le grand plan, nommé « nettoyage des écuries d'Augias », lancé en 2011 par le ministère de l'Administration et de l'Electronique vise à retenir, parmi tous les projets, seulement ceux qui concernent les **besoins des usagers**. Ces projets devront en outre être systématiquement évalués, non seulement sur la base des dépenses engagées, mais aussi sur des **objectifs chiffrés de performance**. Vont ainsi pouvoir être mis en œuvre différents services en ligne : la déclaration des revenus, l'inscription au registre du commerce, l'échange de dossiers avec l'assurance maladie, la consultation de plans cadastraux ainsi que la géolocalisation pour les situations d'urgence.

[en savoir plus](#)

ORGANISATION ET DELIVRANCE DU SERVICE PUBLIC

Allemagne

Le ministre de l'Intérieur et des Sports du Land de [Mecklenbourg-Poméranie occidentale](#) a annoncé le 10 octobre dernier, lors de la 13^{ème} conférence internationale sur la sécurité (« entretiens de Gdansk »), qu'il envisage de **transférer une mission de ses services de police au secteur privé**, ce qui constituerait une première Outre-Rhin. Il s'agit de **l'escorte des convois exceptionnels** sur le réseau routier, effectuée actuellement par une centaine de fonctionnaires. Cette mesure s'inscrirait dans le cadre d'une **réduction des effectifs** (le gouvernement du Land s'est récemment engagé à supprimer d'ici à 2015, 200 postes dans cette administration, sur un effectif global de 6000). La forme choisie serait un **Partenariat public privé** (PPP).

[en savoir plus](#)

Belgique

Le gouvernement fédéral belge étudie la possibilité de **recourir à des volontaires** pour renforcer les effectifs **de la police fédérale et des polices locales** ([créées en 2001](#)). La ministre de l'Intérieur estime qu'il manque 3000 agents ([sur 45 000 au total environ](#)) pour mener à bien les missions dévolues aux policiers, confrontés à une multiplication des tâches et à la nécessité d'une présence accrue sur le terrain, entre autres en raison de [l'augmentation de la population](#). La proposition, qui émane d'un chef de corps de police locale et s'inspire des expériences européenne et étrangères, dont le [service civique français](#), fait toutefois débat en raison de **la nature régalienne** des fonctions en cause.

[en savoir plus](#)

Espagne

Le « programme national de réformes », qui accompagne le projet de loi de finances espagnol pour 2013, prévoit entre autres la création d'une **nouvelle « autorité fiscale »** indépendante, chargée de piloter la mise en œuvre des objectifs de stabilité et de **réduction des déficits** dans toutes les administrations publiques. En d'autres termes, la nouvelle entité exercera également ses compétences sur les communautés autonomes et les municipalités. L'annonce intervient alors que la Catalogne vient de décider des élections anticipées le 25 novembre prochain, dans l'espoir d'acquiescer encore plus d'autonomie.

[en savoir plus](#)

Espagne

Depuis le mois de septembre, des **licenciements collectifs** ont lieu dans toutes les administrations espagnoles, dès l'instant où leur budget baisse d'au moins dix pour cent : tel est l'effet de la « **reforma laboral** » (**réforme du code du travail**) adoptée le 10 février dernier et qu'un décret royal du mois de juillet a **étendue à la fonction publique**. Automatique dans les administrations de l'Etat et dans certaines communautés, la disposition ne pourra cependant être imposée **dans les communautés à statut spécial** (Pays basque, Asturies, Andalousie, Catalogne, Navarre, Canaries), mais seulement y être recommandée. Les fonctionnaires ne seront pas licenciés mais les agents précaires le seront ; ils représentent environ 40% d'un effectif global de 3,1 millions, toutes fonctions publiques confondues.

[en savoir plus](#)

Italie

La **fusion des provinces** italiennes s'accélère face aux scandales d'abus de fonds publics qui secouent actuellement les régions et les provinces de la péninsule. Dès fin octobre, par décret, seules seraient maintenues les provinces d'une superficie supérieure à 2500 km² et dont la population atteint au moins 350 000 habitants. De 86 actuellement, leur nombre devrait donc passer à 44, mais certaines demandent déjà à faire partie des exceptions. Le gouvernement Monti prévoit aussi de confier à la Cour des comptes le **contrôle des fonds** attribués aux collectivités locales, qui en usaient jusqu'à présent sans la moindre supervision, et de relancer la réflexion sur le fédéralisme italien, dont la réforme de 2001 montre désormais ses limites.

[en savoir plus](#)

Suède

En juin 2012, le gouvernement suédois a créé une **nouvelle agence**, le « National Government Service Centre », sous double tutelle des agences des impôts et de la sécurité sociale. Elle sera chargée de **piloter les fonctions support** pour d'autres agences, dans trois secteurs pour commencer (gestion salariale, gestion financière, eCommerce). L'objectif est de permettre aux agences de **se recentrer sur leur cœur de métier**. Elles sont libres de passer ou non un accord avec la nouvelle agence, en détaillant les services qu'elles lui délèguent, mais le gouvernement indique que « si un quart au moins des agences n'a pas passé d'accord fin 2015, le gouvernement prendra les mesures nécessaires pour les contraindre à prouver qu'elles assurent leurs tâches administratives aussi efficacement que leurs missions propres ».

[en savoir plus](#)

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

Australie

Pour assurer un **service de qualité** aux nombreux immigrés, qui ne maîtrisent pas tous l'anglais (22% de la population est née à l'étranger), l'administration australienne a élaboré en 2011 une « **stratégie multiculturelle** de prestation de services ». Dans un récent rapport d'audit, la Cour des comptes (Auditor General) salue l'initiative qui permet de répondre aux demandes dans **pas moins de 235 langues**. Elle émet cependant certaines critiques en déplorant en particulier le peu de données recueillies sur les bénéficiaires ainsi que le manque de suivi de la satisfaction des usagers.
[en savoir plus](#)

Belgique

Le gouvernement fédéral a mis en place un **numéro gratuit** pour permettre aux citoyens de **se renseigner sur leur pension, quel que soit leur régime** (salariés, indépendants et fonctionnaires). Au total, **quinze agents** répondent aux appels en français et en néerlandais et redirigent les situations les plus compliquées vers **300 fonctionnaires spécialisés**. Selon Sabine Laruelle, ministre des Indépendants, un tiers des travailleurs ont eu une carrière mixte et beaucoup ne connaissent pas le régime auquel ils sont affiliés. Pour Vincent Van Quickenborne, vice-premier ministre et ministre des Pensions, cette initiative s'inscrit dans le cadre de la **simplification des démarches**, d'autant que les questions autour du système complexe des pensions se sont multipliées depuis les réformes de 2011.
[en savoir plus](#)

Norvège / Pays-Bas

« Le **Cadre d'autoévaluation des fonctions publiques (CAF) comme moteur de l'innovation** », telle est la thématique de la 5^{ème} conférence européenne des utilisateurs du **CAF** qui s'est tenue les 27 et 28 septembre à Oslo. A cette occasion, une **nouvelle version** de cet outil, conçue par les représentants de 22 pays, a été présentée. Elle devra d'ici la fin de l'année recevoir l'aval des directions générales de la fonction publique (réseau **EUPAN**). Les principales modifications depuis 2006 concernent une plus grande implication des clients / citoyens dans les quatre phases de la démarche, une concentration sur les processus clés et une différenciation entre la mesure de la perception et celle de la performance dans les critères de résultat.
[en savoir plus](#)

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Belgique

Le **guide « Employer branding et communication de recrutement »**, propose un fil conducteur aux organisations publiques fédérales qui désirent **développer une stratégie de recrutement compétitive**, dans un contexte démographique de « guerre des talents ». Si la fonction publique fédérale est globalement l'employeur public le plus attractif du pays, **il appartient néanmoins à chaque entité de travailler sur son image**, en externe comme en interne, pour se faire connaître de façon positive **en tant qu'employeur spécifique**, au-delà des facteurs communs à toute la fonction publique (ex : stabilité de l'emploi ; bon équilibre vie privée-vie professionnelle). Le guide définit différents concepts (image, notoriété, identité, attractivité ...) et rappelle l'implication nécessaire de la GRH et du management, car les promesses doivent correspondre à la réalité sur le terrain pour fidéliser les collaborateurs recrutés.
[en savoir plus](#)

Belgique

Le Service public fédéral « Personnel et Organisation » publie un **rapport d'activité** qui répertorie les principales évolutions de la fonction publique pour la période 2001-2011. Le nouveau système de carrière, fondé sur des descriptions de fonctions et le développement de « filières métiers » constitue l'une des avancées majeures en matière de GRH. L'instauration de **dirigeants mandataires** (sélectionnés pour un mandat de six ans), dans le cadre de la réforme Copernic, en est une autre. La professionnalisation du recrutement - confiée à un **organisme indépendant** - et une meilleure reconnaissance des compétences acquises hors diplôme ont amélioré l'**attractivité** de la fonction publique. De nets progrès sont aussi à noter en matière de féminisation des postes de management et de diversité.
[en savoir plus](#)

Etats-Unis

L'Office of Personnel Management (agence RH fédérale américaine) souhaite généraliser un nouveau modèle d'évaluation pour le **recrutement du personnel dirigeant** de la fonction publique fédérale, afin de **mieux prendre en compte les compétences managériales**. Autant, en effet, les compétences techniques sont actuellement évaluées, autant les aspects « humains » le sont insuffisamment, estime OPM. Une expérimentation est en cours dans cinq agences - dont OPM elle-même - pour tester le modèle GEAR (« goals, engagement, accountability and results », autrement dit « objectifs, engagement, capacité à rendre compte et résultats »).
[en savoir plus](#)

Etats-Unis

Plus de la moitié des **violences** commises dans les services fédéraux américains sont le fait d'agents eux-mêmes, indique une récente étude du Merit Systems Protection Board (agence indépendante chargée de contrôler l'application du « statut » fédéral), un chiffre établi auprès de 42 000 agents sondés dans une trentaine d'entités. Sont particulièrement à risque : les secteurs de la santé et de la sécurité. Le MSPB recommande l'adoption de **plans de prévention** dans les agences et en appelle aux managers pour « développer une culture du dialogue et de la tolérance ».

[en savoir plus](#)

Italie

Les débats restent vifs en Italie sur le **licenciement des fonctionnaires**, entre le gouvernement qui souhaite aligner la fonction publique sur les nouveaux dispositifs de licenciement des salariés du privé, et les syndicats de fonctionnaires. L'enjeu est crucial dans la mesure où la revue des dépenses prévoit à court terme **la suppression de 11 000 postes** dans les ministères et organismes publics, que viendront compléter d'autres suppressions à l'échelle locale à la suite de la réorganisation / fusion des provinces.

[en savoir plus](#)

Suède

La hausse constante des **violences au travail** inquiète les administrations suédoises. Lors d'une conférence sur le sujet, en septembre dernier, une centaine de représentants d'agences gouvernementales sont venus chercher des solutions. Un dialogue renforcé s'impose entre gestionnaires et agents, ont estimé les intervenants, spécialistes de la sécurité et de la gestion de crise, non seulement pour prévenir les risques mais aussi pour assurer un suivi psychologique des agents victimes après les incidents. La conférence a permis en particulier de présenter le « **plan d'action face aux agressions** » mis au point par les services de la sécurité sociale et de l'emploi, qui ont constaté l'an passé que 14% de leurs agents de guichets avaient été victimes « d'intimidation ou de violences ».

[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
Coordinateurs de la publication :	Arlette HEURTAUX, Jean-François ADRIAN
Équipe de rédaction :	Jean-François ADRIAN, Fatima ARGRAG, Claire FARGEOT-BOLL, Arlette HEURTAUX
Réalisation et mise en Page :	IGPDE / Bureau de la Recherche
Publication mensuelle	ISSN 2105-0740