

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

N° 49 - États-Unis

Lourdes et complexes, les procédures de recrutement des fonctionnaires fédéraux font depuis deux ans l'objet d'une réforme de fond qui commence à porter ses fruits. Objectif principal : séduire les étudiants qualifiés, alors que la crise entraîne le départ prématuré d'agents compétents, difficiles à remplacer.

[en savoir plus](#)

Actualité de la gestion publique

1 - Gestion de la performance (budget, indicateurs, audits)

International

Francisco Cardona, conseiller de l'OCDE en gestion du service public pour le programme Sigma (soutien aux pays de l'Europe centrale et orientale dans le cadre de l'élargissement de l'UE), livre au journal *The Guardian* **les trois leçons** qu'il a tirées de son expérience **en matière de réforme du service public** :

- les changements doivent être modestes et toujours répondre à **un réel besoin** ;
- la communication doit être un outil au service de la **recherche du consensus** et non un moyen d'imposer des choix déjà effectués ;
- il est essentiel que la stratégie proposée s'inscrive dans **la culture du pays** ou de l'organisation concernée (par exemple, les valeurs traditionnelles du service public). À défaut, le changement sera un facteur de démotivation.

[en savoir plus](#)

2 - Organisation et mise en œuvre du service public

Allemagne

Un rapport d'expertise remis le 31 octobre par Udo Di Fabio, ancien président de la **Cour constitutionnelle** de Karlsruhe, confirme l'**interdiction du droit de grève faite aux fonctionnaires**. Dans un passé récent, plusieurs plaintes ont été déposées auprès des juridictions administratives, notamment par des enseignants. Ceux-ci se référaient aux recommandations de la Convention européenne des droits de l'homme qui effectue une **distinction entre les missions souveraines de l'État et les autres**. Les décisions en première instance variaient selon les Länder, mais celles en appel confirmaient l'interdiction, laissant toutefois la possibilité d'un pourvoi en cassation. Selon le juge Di Fabio : « L'octroi, même partiel, du droit de grève serait une remise en cause du principe structurel de l'équilibre entre les droits et les devoirs ».

[en savoir plus](#)

Canada

Quatorze entités du gouvernement fédéral canadien ont participé en septembre 2012 au projet pilote de **Salon de l'emploi virtuel** organisé par l'Institut sur la gouvernance (organisme indépendant à but non lucratif) dans le but de mettre en relation les **fonctionnaires touchés par les réductions d'effectifs** et les entreprises privées. Le principe est de permettre un contact « direct et confidentiel » entre le candidat et l'employeur potentiel. Après évaluation, le gouvernement canadien décidera s'il convient d'organiser de nouveaux salons virtuels. L'effectif fédéral devrait perdre environ 19 200 postes dans les trois ans à venir, **soit 4,8 % du total** (pourcentage calculé sur une estimation 2012 des effectifs).

[en savoir plus](#)

Nouvelle-Zélande La Nouvelle-Zélande célèbre le **centenaire de la ratification du Public Service Act de 1912**. Celui-ci dépolitise la fonction publique en **interdisant les interventions et les influences ministérielles** dans les nominations et la gestion du personnel. À cette occasion, Iain Rennie (Commissaire aux Services de l'État/*State Services Commissioner*) a prononcé un discours rendant hommage aux agents et soulignant les **qualités du service public néo-zélandais**, notamment au travers des différentes crises auxquelles le pays a été confronté. La Commission publie également, à partir de novembre, les premiers chapitres d'un **ouvrage consacré à l'histoire du service public** de l'historien et écrivain, Redmer Yska. Les derniers chapitres seront publiés au deuxième semestre de 2013.
[en savoir plus 1](#) ; [en savoir plus 2](#)

Royaume-Uni Le gouvernement britannique a lancé il y a un an les premières **écoles libres (*free schools*)**. Il s'agit d'écoles **créées et entièrement gérées par des organisations privées** (œuvres caritatives, fondations, congrégations religieuses, parents, enseignants) **mais financées par des fonds publics**. Le ministère de l'éducation valide la création d'une école libre sous plusieurs conditions : que l'école réponde à une demande locale de la part des parents, qu'il y ait un projet éducatif et un plan financier. Un comité directeur de l'école décide du recrutement, de la répartition des enfants par classe, du programme scolaire et des emplois du temps. À la rentrée 2011, 24 écoles libres avaient été inaugurées, une cinquantaine d'autres établissements ont ouvert leurs portes à la rentrée 2012 et plus de cent nouveaux projets ont déjà été approuvés pour les années suivantes. Le gouvernement considère que ces initiatives vont entraîner une **hausse du niveau d'instruction, du fait de la concurrence** ainsi générée. Des voix s'élèvent, en particulier au sein des syndicats d'enseignants, pour dénoncer une **fuite des fonds publics** vers ces structures et une **baisse des inscriptions** dans les écoles « classiques » alors que **le service public est mis à mal**. Ces écoles libres soulèvent également des **inquiétudes liées aux risques de dérives** (méthodes d'instruction, programmes scolaires orientés...).
[en savoir plus 1](#) ; [en savoir plus 2](#)

Slovénie Le gouvernement slovène vient d'entériner la création d'une grande agence publique unique et indépendante dénommée SPIRIT Slovenia. Celle-ci assurera à la fois des **missions de régulation et de promotion de l'économie** du pays. Afin d'accroître la compétitivité nationale, les principaux axes retenus sont le soutien à l'esprit d'entreprise, à l'innovation et au développement technologique, au secteur du tourisme et aux investissements étrangers. L'agence sera le **point d'entrée unique** pour les entreprises et leur apportera notamment une aide pour se développer à l'international.
[en savoir plus](#)

3 - Qualité de service, relation à l'utilisateur, e-administration

Allemagne Le Land de [Hesse](#) est dès à présent le premier du pays à proposer à ses habitants le **dépôt de plainte en ligne** auprès des tribunaux des affaires sociales. Après une première expérience pilote menée de manière concluante au tribunal de Darmstadt, le dispositif est étendu aux six autres tribunaux du Land (Francfort, Fulda, Giessen, Kassel, Marburg et Wiesbaden). Selon le Dr. Kriszeleit, secrétaire d'État à la Justice de ce Land, « Les juridictions et les juges sont des **prestataires de service dans le domaine du droit** et les citoyens, en tant que **bénéficiaires**, accordent la plus haute importance au fait que leurs demandes soient examinées avec la plus grande attention ».
[en savoir plus](#)

Canada Tony Clement, président du Conseil du Trésor, a annoncé la mise en place d'un **plan d'action pour la réduction du fardeau administratif**. Cette « paperasserie » coûte, en effet, aux entreprises plus de **30 milliards \$ CAN par an**. Ce plan comprend différentes réformes et mesures issues de consultations auprès des entreprises. Entre autres, des « **plans prospectifs de la réglementation** » permettront d'informer les entreprises des changements administratifs prévus pour les deux ans à venir. Le suivi du déroulement du plan est assuré par des **fiches d'évaluation annuelles** qui seront examinées par un comité consultatif externe sur la réglementation.
[en savoir plus](#)

États-Unis Dans le cadre de la Digital Government Strategy de mai 2012, le Digital Services Innovation Center rassemble les **innovateurs** des différentes agences pour diffuser les **meilleures pratiques**. Il vient, en particulier, de créer un nouvel espace collaboratif et organise des forums de discussion, des séminaires en ligne... Dans un [premier rapport](#) diffusé fin août, le gouvernement fédéral signale déjà les premières initiatives permettant de faciliter la vie quotidienne des citoyens, comme l'application, America's Economy, qui fournit en temps réel des données statistiques croisées entre trois sources (statistiques démographiques, statistiques de l'emploi) à l'intention des entreprises et du grand public.
[en savoir plus](#)

République tchèque

Une nouvelle étape vient d'être franchie dans le projet « Czech POINT », le terminal national tchèque d'informations, d'authentification de documents et de dépôt de dossiers qui propose au citoyen de **communiquer avec toute l'administration en un seul endroit**. Pour compléter le dispositif de ces points d'accès implantés sur l'ensemble du territoire, un [service en ligne](#) a été ouvert, offrant les mêmes possibilités via un accès sécurisé. Une fois le compte personnel validé par l'Administration, il est possible de correspondre avec celle-ci à l'aide de la **signature électronique** déjà acceptée par un grand nombre de services administratifs.
[en savoir plus](#)

Royaume-Uni

Selon Compact Voice, fédération regroupant 20 000 organisations de volontariat et qui les représente auprès des autorités, la **liberté d'accès aux données et informations administratives souffre encore de quelques entraves**. L'organisation a ainsi envoyé des demandes (Freedom of Information requests) à quatorze administrations centrales sur leurs relations (subventions, rencontres...) avec le secteur du volontariat. Sur douze réponses, la majorité a été décevante pour Compact Voice (refus, réorientation vers d'autres services ou absence de données). Pourtant, le Freedom of Information Act de 2000 garantit aux citoyens l'accès aux informations relatives aux activités de n'importe quelle organisation publique, à condition d'en faire la demande. Selon Compact Voice, ce manque d'ouverture du gouvernement central ne permet pas d'avoir une bonne visibilité sur les actions entreprises par les autorités avec le secteur du volontariat.
[en savoir plus 1](#) ; [en savoir plus 2](#)

4 - Gestion des ressources humaines

Allemagne

En raison d'une situation budgétaire particulièrement tendue, la ville de Cologne a décidé d'imposer deux **jours de congé obligatoire** à tous ses agents les 27 et 28 décembre. Cette initiative, prise par le maire de la quatrième ville allemande, Jürgen Roters, a été la seule de ce type dans le pays. Elle peut, selon lui, permettre d'économiser plus de 500 000 euros. Les agents qui auront à cette date épuisé leurs droits à congé pour l'année **seront automatiquement mis en congé sans solde**. Le choix de la période est motivé par une nette baisse de l'activité et un effectif réduit. La mesure ne concernera ni les services d'urgence ni ceux de loisirs, fortement sollicités en cette période de fêtes de fin d'année.
[en savoir plus](#)

Australie

L'Australie vient de lancer un **site Internet consacré au télétravail** : www.telework.gov.au. Ce site regroupe différents renseignements à l'intention des employeurs et des *employés et vise à faciliter et à simplifier la mise en œuvre de ce genre d'organisation*. Il propose, notamment, un outil pour calculer les retours sur investissement (ROI Tool) et connaître les économies potentiellement réalisables. Le **programme de partenariat** du Telework regroupe plus d'une centaine de partenaires, entreprises privées, organisations à but non lucratif, PME, mais également organisations régionales et gouvernements (locaux et fédéral).
[en savoir plus](#)

Belgique

Le Service public de Wallonie lance un **appel à candidatures** pour recruter son futur Secrétaire général, qui assurera la direction de l'ensemble de l'administration régionale dans le cadre de compétences renforcées. Le Secrétaire général joue un rôle d'interface entre le gouvernement et les services administratifs, dont il définit les **objectifs stratégiques et opérationnels** à partir des objectifs politiques qui lui sont donnés. Des critiques récurrentes sont formulées contre les procédures de nomination, soupçonnées de n'être pas impartiales, compte tenu du fait que, si la procédure de recrutement est confiée à un bureau indépendant (le Selor), le choix final relève du gouvernement. Ces critiques sont surtout [le fait de l'opposition](#) mais, par le passé, des agents publics se sont également [mobilisés en ce sens](#). Le ministre wallon de la fonction publique réfute ces accusations de politisation.
[en savoir plus](#)

Canada

Une nouvelle « politique sur la prévention et la résolution du harcèlement » remplace la précédente, datant de 2001. Elle s'accompagne d'une directive sur le processus de traitement des plaintes pour harcèlement. L'objectif est de « maintenir un **milieu de travail productif, sain et respectueux** » et de **résoudre les plaintes** « le plus informellement possible » avec un impact minimal sur les agents et l'environnement professionnel. Cette directive s'applique aux organismes des administrations centrale et fédérale. La procédure doit aboutir dans un délai de douze mois. [L'administrateur général](#) (qui « prévoit, organise, dirige et contrôle, dans le cadre d'un large mandat qui lui est conféré par un chef politique ou un conseil administratif, les activités » de sa structure) a la responsabilité de surveiller l'application de la directive. Une évaluation globale est prévue dans cinq ans par le bureau du dirigeant principal des ressources humaines du secrétariat du Conseil du Trésor (BDPRH-SCT).
[en savoir plus](#)

États-Unis

Pas moins de deux cent vingt villes et comtés américains se sont partagé 111 millions de subventions fédérales pour **retenir ou recruter des policiers**, afin de faire face à l'hémorragie des effectifs entraînée par les coupes budgétaires : des milliers d'agents avaient été licenciés en 2011. Les entités concernées protestent cependant contre la faiblesse de ces subventions. Los Angeles, avec 6,4 millions de dollars, pourra recruter 25 officiers pour un effectif actuel de 10 000 ; Philadelphie, qui en emploie 6 300, recrutera 25 agents également. Au total, huit cents embauches sont prévues, dont six cents seront réservées à d'anciens combattants. Les subventions correspondent à la prise en charge de l'ensemble de la carrière, y compris la protection sociale.

[en savoir plus](#)

États-Unis

Un récent rapport montre que **la fonction publique fédérale américaine**, quoique encore très largement masculine et « blanche », **commence à mieux refléter la diversité** de la population. La part des Hispaniques passe de 7,8% en 2007 à 8,1 % en 2012 ; celle des Afro-Américains reste stable (17,8 %), tandis que la part des Asiatiques augmente de 4,5 % à 5,3 %. Les « Blancs » constituent 65,9% des effectifs (contre 70 % pour l'ensemble des salariés) et un petit pourcentage restant est celui des Indiens américains. Le gouvernement a lancé avant l'été une vaste opération pour promouvoir la diversité, particulièrement orientée vers les Hispaniques, les personnes handicapées et les anciens combattants. Il lui reste à faire des progrès concernant les femmes, qui ne comptent que pour 43,6% des effectifs, alors qu'elles représentent 46 % de l'ensemble des salariés.

[en savoir plus](#)

Portugal

Pour assurer aux fonctionnaires portugais, dont les salaires ont déjà subi des **baisses** (entre 3,5 % et 10 % en 2011 suivant le montant du salaire, puis de 17 % pour tous en 2012), le versement des primes de Noël et des primes de vacances (supprimées en 2011, ce qui expliquait une bonne partie de la baisse), le gouvernement portugais a décidé de mettre à contribution les salariés du secteur privé. Il suit en cela une recommandation de la **Cour constitutionnelle**, exigeant que le même effort soit requis de tous les salariés. Il va donc étudier une nouvelle modalité d'impôt (soit immobilier, soit sur les revenus du capital) qui, cependant, n'exclura pas une hausse générale de l'impôt sur le revenu.

[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
COORDONNATEUR DE LA PUBLICATION : JEAN-FRANÇOIS ADRIAN
ÉQUIPE DE RÉDACTION : JEAN-FRANÇOIS ADRIAN, FATIMA ARGRAG,
GENEVIÈVE CRASPAY, CLAIRE FARGEOT-BOLL
RÉALISATION ET MISE EN PAGE : IGPDE / BUREAU DE LA RECHERCHE

PUBLICATION MENSUELLE - ISSN 2105-0740



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES
MINISTÈRE DU COMMERCE EXTÉRIEUR
MINISTÈRE DU REDRESSEMENT PRODUCTIF
MINISTÈRE DE L'ARTISANAT, DU COMMERCE ET DU TOURISME