



## 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, les organisations internationales 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° 63 – Belgique des « experts du vécu » pour lutter contre l'exclusion sociale



Depuis 2004, la fonction publique belge recrute d'anciens exclus ayant eux-mêmes connu la pauvreté pour mieux prendre en compte les besoins des populations démunies. L'expérience, originale, commence à porter ses fruits, mais représente aussi un véritable défi pour le management RH des administrations.

[en savoir plus](#)

## Actualité de la gestion publique

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

#### Brésil



Une [étude](#) parue dans *Comparative Political Studies* évalue, entre 1990 et 2008, les expérimentations de **budgets participatifs** dans plus de 120 des 250 plus grandes villes. Il apparaît que, dans les municipalités ayant adopté ces **programmes interactifs associant le citoyen** et qui représentent en moyenne de 5 à 10 % du budget municipal global, les dépenses dans l'éducation et l'assainissement ont augmenté et la mortalité infantile a diminué (- 20 % pour les villes qui mettent en œuvre ces budgets participatifs depuis au moins huit ans). Les ressources sont, en outre, le plus souvent concentrées sur les zones qui ont des revenus plus faibles et des services publics moins nombreux.

[en savoir plus](#)

#### Espagne



Depuis la mise en place de sa vaste réforme de l'Administration à la mi-2013, le gouvernement publie très régulièrement des **rapports d'étape sur la mise en œuvre des 219 mesures** qui la constituent. Parmi celles qui sont le plus avancées et doivent contribuer à une économie globale de 7 milliards d'euros, Soraya Sáenz de Santamaría, vice-Premier ministre en charge de cette réforme, cite en priorité la centralisation des achats de services, la carte unifiée d'accès aux soins et la réduction du délai moyen de paiement des fournisseurs à 35 jours. D'autres mesures pourtant indispensables, telles que la **réduction des dépenses de personnel** ou la **vente de biens immobiliers** semblent, selon elle, se heurter à plus de résistance.

[en savoir plus](#)

## République tchèque



Le gouvernement envisage **d'élargir les pouvoirs** attribués au NKÚ (Nejvyšší kontrolní úřad, équivalent de la Cour des comptes). Si l'amendement constitutionnel est voté, les juges auront désormais la compétence pour **auditer le management des sociétés privées au sein desquelles l'État détient des participations, ainsi que les régions et les municipalités**. Miloš Zeman, président de la République, a indiqué qu'il apportait son soutien à cette mesure lorsque la juridiction financière suprême du pays lui a remis son rapport annuel 2013. La collaboration s'est également intensifiée car, depuis 2014, le président de la juridiction est invité à **participer à l'examen des conclusions du rapport** auquel procède le gouvernement.

[en savoir plus](#)

## Royaume-Uni



Avant sa **disparition programmée début 2015, l'Audit Commission**, par la voix de son directeur, présente un [bilan](#) de trente ans de travaux. Conçue comme un **organisme public indépendant** des sociétés d'audit mais aussi du gouvernement central, elle assurait le **contrôle des finances** des autorités locales, des organismes de santé régionaux, des services de police et des pompiers. Le Local Government Association assurera le suivi des contrats d'audit en cours jusqu'à leur terme. Le Chartered Institute of Public Finance and Accountancy reprendra, pour sa part, les activités de lutte anti-fraude. L'audit public sera **totale**ment **ouvert aux cabinets privés** en 2017.

[en savoir plus](#)

## 2 - Organisation et mise en œuvre du service public

### OCDE



Dans le cadre des travaux du Comité de la gouvernance publique (instance à laquelle siègent des hauts fonctionnaires des administrations centrales de l'ensemble des États membres), un document de travail présente les défis que pose l'évolution de la **gouvernance numérique** : les conséquences des nouvelles technologies sur la mise en œuvre des politiques publiques et leur co-production avec les citoyens, les enjeux de la présence des pouvoirs publics sur les réseaux sociaux, les stratégies d'ouverture des données administratives, les moyens de combler la fracture numérique et, enfin, le partage de bonnes pratiques entre gouvernements.

[en savoir plus](#)

### Grèce



Comme un grand nombre d'entreprises publiques qualifiées de rentables par les experts, les **services publics de l'eau** des villes d'Athènes et de Salonique doivent **être privatisés afin de répondre aux exigences de Bruxelles et de la Troïka**. Cependant, l'initiative citoyenne européenne « [Right2Water](#) » (Droit à l'eau) a réussi à réunir 1,9 million de signatures au sein de l'Union et a été **examinée par les institutions européennes**. Le Parlement a auditionné les parties prenantes puis la Commission a reconnu dans sa réponse officielle, et **sans prendre toutefois de mesure législative**, « que l'eau est un bien public et que les gouvernements locaux **sont responsables de fournir ce service aux usagers** ».

[en savoir plus 1](#), [en savoir plus 2](#)

### Irlande



Faisant suite à la création d'un **nouveau service des marchés publics de l'État** (Office of Government Procurement) qui s'est accompagnée de l'ouverture du portail [www.etenders.gov.ie](http://www.etenders.gov.ie), le ministère des Dépenses publiques et des Réformes (auquel il est rattaché) a décidé d'adapter sa réglementation afin de rendre les **marchés publics beaucoup plus accessibles aux PME**. S'exprimant sur ce sujet, le ministre d'État Brian Hayes a indiqué : « La réforme des marchés publics est un **élément clé du programme de réforme du secteur public**. Notre objectif est de faire en sorte qu'il soit plus facile aux PME de soumissionner tout en améliorant le rapport qualité-prix des prestations que nous devons au contribuable ».

[en savoir plus 1](#), [en savoir plus 2](#)





### Suisse





La Confédération va **privatiser la délivrance de ses visas**. Même si la décision d'attribuer le droit d'entrer dans le pays restera une **prérogative du personnel consulaire**, le traitement des 500 000 demandes annuelles (chiffre en constante augmentation) sera, à compter de 2015, effectué par des sociétés privées sélectionnées dans le cadre d'un appel d'offres international que vient de lancer le Département fédéral des affaires étrangères (DFAE) et qui concerne la « **délégation à des prestataires de services externes** » dans une quarantaine de pays clés (dont la Chine, l'Inde et la Russie) de toutes les **tâches administratives qui précèdent l'octroi d'un visa suisse**.

[en savoir plus](#)

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

<p><b>Union européenne</b></p> 	<p>Le portail européen de « <b>données ouvertes</b> » (<b>open data</b>) a ouvert. Il rassemble des données provenant des institutions et organismes européens et, notamment, d'Eurostat. Le portail doit progressivement accroître le volume de données disponibles et développer de nouvelles fonctionnalités. Toutes ces données peuvent être <b>utilisées, liées et diffusées gratuitement à des fins commerciales ou non</b>. La raison d'être du portail est de <b>promouvoir une utilisation innovante</b> de ces données et de <b>favoriser l'interaction</b> avec les utilisateurs de bases de données ouvertes. Pour son perfectionnement, la <b>collaboration des utilisateurs</b> est sollicitée.</p> <p><a href="#">en savoir plus</a></p>
<p><b>Pays-Bas</b></p> 	<p>Le médiateur national fait le constat, dans son rapport annuel 2013, que <b>l'écart se creuse entre les citoyens satisfaits de l'Administration et ceux qui ne le sont pas</b>. Cela est dû, selon lui, à une accélération du développement de l'administration électronique et à une réduction de la décentralisation. Il formule plusieurs recommandations et demande notamment au gouvernement d'investir dans des <b>services répondant précisément aux attentes des citoyens</b> et de recruter des <b>personnels performants en matière de contact par voie électronique avec l'utilisateur</b> qui devront être gratifiés en conséquence. Il lui conseille également de <b>consulter les utilisateurs</b> des services en ligne pour améliorer ces derniers.</p> <p><a href="#">en savoir plus</a></p>
<p><b>Portugal</b></p> 	<p>Miguel Poiaras Maduro, vice-ministre du Développement régional et Joaquim Pedro Cardoso da Costa, secrétaire d'État à la Modernisation administrative ont présenté <b>un ensemble de mesures</b> approuvées le 27 mars 2014 en Conseil des ministres <b>et visant à simplifier et moderniser l'Administration</b>, par le biais de quatre projets de loi. Parmi ces mesures figurent les nouvelles « <b>boutiques citoyennes</b> », qui sont actuellement déployées en partenariat avec les autorités locales, la <b>clé numérique mobile</b> pour s'authentifier lors des démarches en ligne et une <b>application pour tablettes et smartphones</b> permettant de localiser les services publics, mais aussi de connaître en temps réel la durée de l'attente au guichet.</p> <p><a href="#">en savoir plus</a></p>
<p><b>Singapour</b></p> 	<p>La ville-État, qui figure en 5<sup>e</sup> position au niveau mondial (derrière le Danemark, la Nouvelle-Zélande, la Finlande et la Suède) sur le classement de Transparency International relatif à l'indice de perception de la corruption, a développé une <b>plateforme de dialogue</b> avec ses citoyens appelée Reaching everyone for active citizenry @ home (REACH). Elle permet des <b>consultations publiques systématiques</b> sur chaque projet de politique publique et aux utilisateurs de débattre. Il est, en outre, possible de s'adresser directement à un ministre. Une <b>synthèse annuelle des échanges</b> est présentée au Parlement avant le vote du budget. Une lettre d'information trimestrielle rend compte des débats en cours et des avancées des projets.</p> <p><a href="#">en savoir plus</a></p>

### 4 - Gestion des ressources humaines

<p><b>Allemagne</b></p> 	<p>Négociées tous les deux ans à Potsdam entre les syndicats et l'Administration, les nouvelles conventions collectives (Tarifverträge) ont été entérinées après des délibérations plutôt difficiles. Elles concernent <b>tous les personnels non fonctionnaires employés dans les services publics</b> (soit 30 % au sein de la Fédération, 45 % dans les Länder, 86 % dans les communes et 90 % dans les organismes de sécurité sociale). <b>La revalorisation des traitements</b> reste l'élément clé de ces conventions mais, pour la première fois et suite aux récentes décisions de plusieurs juridictions administratives, le nouveau texte prévoit un <b>nombre de jours de congés annuels identique</b>, indépendant de l'âge et de l'ancienneté et fixé à 30 jours.</p> <p><a href="#">en savoir plus</a></p>
<p><b>Canada</b></p> 	<p>Le Forum des politiques publiques (organisme indépendant associant les secteurs public, privé, universitaire, syndical et sans but lucratif) vient de publier une recherche sur les « <b>compétences clefs</b> » des <b>gestionnaires publics</b>. Après de nombreux entretiens avec des dirigeants des secteurs public et privé, dix « profils de leadership » ont été définis « pour donner une idée des combinaisons de compétences » qui seront <b>de plus en plus indispensables dans un univers incertain</b>. Qu'ils soient « fins stratèges », « agents catalyseurs », « gestionnaires prudents » ou « chasseurs de talents passionnés », entre autres, les managers de demain devront tous avoir la faculté de « faire changer les choses ».</p> <p><a href="#">en savoir plus</a></p>

## Danemark



Un article de chercheurs paru dans la revue *Governance* montre que le risque de **remplacement discrétionnaire des hauts fonctionnaires** (secrétaires généraux ministériels et directeurs d'administration centrale, directeurs d'agences et d'établissements publics, directeurs de services municipaux) est en augmentation constante depuis 1970. Cela va de pair avec une **politisation des hautes fonctions administratives**. Ces résultats valent pour le niveau ministériel comme pour l'administration locale. Les auteurs notent que le phénomène est particulièrement marquant dans les municipalités conquises par une nouvelle majorité à l'issue d'un scrutin.

[en savoir plus](#)

## États-Unis



Les sous-traitants de la fonction publique fédérale américaine devront **respecter l'égalité salariale pour l'ensemble de leurs personnels**, que ce soit en termes de parité hommes/femmes ou d'origine, a indiqué récemment le président Obama. Un décret (Executive Order) du 8 avril dernier prévoit que les employeurs devront fournir l'ensemble des données de rémunération au ministère du Travail. Il **sanctionne, par ailleurs, ceux qui discriminaient les employés ayant demandé une réévaluation de leur salaire**. Pour mémoire, la fonction publique fédérale emploie quelque 10,5 millions de ces salariés de droit privé (contre moins de deux millions d'agents fédéraux *stricto sensu*, ce dernier chiffre étant en constante diminution).

[en savoir plus](#)

## INSTITUT DE LA GESTION PUBLIQUE ET DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

DIRECTRICE DE LA PUBLICATION : MYLENE ORANGE-LOUBOUTIN, DIRECTRICE GÉNÉRALE

REDACTEUR EN CHEF : PHILIPPE MAZUEL, DIRECTEUR DE LA RECHERCHE

COORDONNATEUR DE LA PUBLICATION : JEAN-FRANÇOIS ADRIAN

ÉQUIPE DE REDACTION / RELECTURE : JEAN-FRANÇOIS ADRIAN, FABIEN CARDONI,  
CLAIRE FARGEOT-BOLL / NADINE BERNET

REALISATION ET MISE EN PAGE : IGPDE - BUREAU DE LA RECHERCHE

PUBLICATION MENSUELLE - ISSN 2105-0740



MINISTÈRE  
DES FINANCES  
ET DES COMPTES  
PUBLICS

MINISTÈRE  
DE L'ÉCONOMIE,  
DU REDRESSEMENT  
PRODUCTIF  
ET DU NUMÉRIQUE