

## 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° 50 – Nouvelle-Zélande



Le Public Service Act, dont on célèbre le centième anniversaire, a façonné l'organisation et la culture du secteur public néo-zélandais. Après plusieurs décennies de réformes à la marge, c'est une rupture plus importante qui est intervenue à partir des années 1980, dans le sens d'une libéralisation généralisée. Le centenaire est l'occasion de faire le point sur ces évolutions.

[en savoir plus](#)

## Actualité de la gestion publique

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

#### Espagne



Le gouvernement espagnol va mettre en place courant 2013 la possibilité d'un **recours direct des fournisseurs des administrations au ministère du Budget**, pour permettre le recouvrement des impayés. Le ministère effectuera le paiement et se remboursera directement sur les fonds qu'il attribue aux administrations, y compris celles des communautés autonomes et des municipalités. Déjà, un premier plan de liquidation des impayés avait permis en 2012 le règlement de quelque 5,5 millions d'euros de factures en attente depuis parfois plus d'un an. « Il s'agit de rétablir la confiance, de permettre la survie de très nombreuses PME et de montrer que nous avons une administration efficace », a indiqué le ministre des Finances.

[en savoir plus](#)

#### Etats-Unis



Le Government Accountability Office (GAO), Cour des comptes fédérale, vient de réaliser un **audit sur les dérives constatées dans le recours aux prestataires extérieurs** par les agences civiles : types de missions qui leur sont confiées, coûts, nature des contrats... Au final, peu d'entre elles ont respecté les règles qui avaient été fixées en 2010 par le Consolidated Appropriations Act, alors qu'elles ont passé pour 161 milliards de dollars de contrats divers en 2011. Le GAO demande à l'Office of Management and Budget (OMB), agence chargée du management et du budget, d'améliorer ses contrôles dans ce domaine et d'accompagner les agences dans le recueil des données demandées.

[en savoir plus](#)

## Etats-Unis



Seize mois après sa création, le site gouvernemental sur la **performance des agences fédérales**, ("Performance.gov") propose désormais des graphiques permettant de suivre en continu la façon dont les agences atteignent leurs objectifs. « Nous offrons ainsi plus de transparence et un partage des responsabilités », indique Shelley Metzenbaum, directrice adjointe pour la performance à OMB (Office of Management and Budget), chargée à la Maison-Blanche de la gestion et du budget. Les agences se voient fixer des objectifs dans huit grands secteurs : achats, gestion budgétaire, ressources humaines, technologie, amélioration de la performance, « open-government », développement durable et service aux usagers.

[en savoir plus](#)

## Irlande



Le Department of Public Expenditure and Reform, ministère chargé de la dépense publique et des réformes, vient d'adopter et de publier des **Internal Audit Standards (référentiels d'audit interne)**. Cette mesure, qui s'applique à tous les départements ministériels, succède à une vaste consultation auprès des comités d'audit existant dans les administrations et s'inscrit dans la continuité du grand **plan de réforme des services publics** lancé en novembre 2011 (qui lui-même complète le **Croke Park Agreement**, accords passés en 2010 entre le gouvernement et les représentants des personnels du secteur public). Ce document définit la nature de l'audit interne, en fixe les principes de base et établit un cadre pour sa mise en œuvre et son évaluation.

[en savoir plus](#)

## Italie



La Cour des comptes dénonce les amendements parlementaires qui, d'après elle, « vident de sa substance » le projet de décret-loi présenté par le gouvernement pour un **contrôle accru des dépenses** des régions. Le projet avait pour origine les scandales survenus dans plusieurs d'entre elles. « C'est un bras de fer qui se joue entre de nombreux parlementaires (auparavant élus régionaux) et le gouvernement Monti », estime le président de la Cour des comptes. Dans la seule région Latium, le parquet de Rome a ouvert une enquête contre une dizaine de conseillers régionaux soupçonnés de malversations financières. En 2011, les dépenses des régions ont atteint 555 milliards d'euros, en hausse de 75 % en dix ans.

[en savoir plus](#)

## Portugal



Baisser les salaires et les pensions des agents publics, réduire leurs effectifs, augmenter la durée du travail, telles sont les **grandes propositions apportées par le FMI** au Portugal en vue de réformer l'État. A la demande des autorités portugaises, une mission d'étude du département des affaires fiscales du Fonds s'était rendue à Lisbonne en novembre dernier et vient de rendre son rapport. Dans le but de mener à bien les changements, le Portugal va entreprendre d'ici février prochain une vaste « **spending review** » (revue de dépenses). L'objectif est « d'augmenter l'efficacité et l'équité tout en sauvegardant la cohésion sociale ».

[en savoir plus](#)

## Royaume-Uni



L'équipe digitale du cabinet du Premier ministre a créé une **application pour tablettes numériques et smartphones** qui regroupe les **dernières données socio-économiques** sur différents sujets (logement, croissance, emploi, prêts bancaires aux PME). L'application Number 10 Dashboard est actuellement testée par David Cameron et l'informe en temps réel de l'évolution de la situation du pays, de l'action gouvernementale et de l'opinion publique numérique (sondages sur Internet, réseaux sociaux...). Elle devrait être disponible pour tous les membres du gouvernement et les agents publics en 2013. L'objectif est de fournir les dernières données et de diversifier les sources d'information avec le recours à plusieurs centaines d'entre elles (moteurs de recherche, réseaux sociaux) pour aider les dirigeants dans leurs prises de décision. Si cet outil est un véritable atout pour certains, il risque, pour d'autres, de renforcer les décisions trop hâtives.

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

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

### Allemagne



La **ville-état de Hambourg** franchit une nouvelle étape dans le rapport avec les citoyens en remplaçant sa loi sur la liberté de l'information par une **loi sur la transparence** ; celle-ci impose désormais à l'ensemble des services administratifs **l'obligation de répondre dans un délai maximum d'un mois** à toute demande d'information effectuée au guichet, par téléphone, par voie postale ou par courrier électronique. Un délai supplémentaire de la même durée peut être accordé sur justification de la complexité de la demande. Le demandeur devra alors en être informé.

En outre, à compter du 6 octobre 2014, l'ensemble des documents administratifs ne contenant pas de données personnelles devra être accessible à la consultation gratuite sur Internet.

[en savoir plus](#)

## Espagne



Officiellement instituée le 7 novembre dernier, la commission pour la réforme des administrations publiques (comptant des représentants de tous les ministères) a commencé ses travaux. Le projet prévoit une **restructuration approfondie de l'administration centrale et des communautés autonomes**. L'une de ses premières suggestions est une limitation du parc automobile (entreprise également en Italie). La commission se donne jusqu'au 30 juin 2013 pour proposer une refonte complète de l'organisation de l'État. Elle n'aborde pas la question des administrations locales, traitée par ailleurs dans un projet de loi « pour la rationalisation et la soutenabilité des administrations locales ».

[en savoir plus](#)

## Portugal



Le gouvernement vient d'annoncer pour le courant de l'année 2013 l'abrogation du régime de protection sociale de la fonction publique et son **alignement sur le régime privé**. Les contrats de travail des fonctionnaires seront désormais de droit commun. Par ailleurs, 40 000 postes de fonctionnaires, sur un effectif actuel de 613 852 (dont 450 281 à l'échelon de l'État), **seront supprimés d'ici fin 2014**, « pour répondre aux exigences de la "Troïka" (Banque centrale européenne, Commission européenne et Fonds monétaire international) », indique le secrétaire d'État à la fonction publique, Helder Rosalino.

[en savoir plus](#)

## Suisse



La Suisse possède quatre langues officielles (par ordre d'importance : l'allemand, le français, l'italien et le romanche). Celles-ci ne sont pas toujours traitées sur un pied d'égalité, y compris au sein de l'administration. Dans le dernier rapport quadriennal qu'il vient de remettre au Conseil fédéral, l'Office fédéral du personnel (OFPER) recommande de **promouvoir encore plus le plurilinguisme**. En effet, seuls 73 % des personnels avouent pouvoir exercer leurs fonctions dans la langue de leur choix (art. 9 de la loi sur les langues). Un [guide de promotion du plurilinguisme](#) vient d'être diffusé largement et des opérations de marketing visant à présenter l'OFPER en tant qu'employeur vont être intensifiées en Suisse italophone et romande.

[en savoir plus](#)

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

## Autriche



La Chancellerie fédérale vient de présenter au public sa nouvelle **application pour smartphones** « [Amtsfinder](#) » (**localisateur de service administratif**). Celle-ci permet - outre un accès prioritaire aux numéros d'urgence - de trouver très rapidement au moyen d'un classement thématique l'administration recherchée, d'être mis en relation directement avec elle par téléphone et/ou d'obtenir l'itinéraire pour s'y rendre depuis l'endroit où l'on se trouve. Ce dispositif s'ajoute à la signature électronique par téléphone portable qui permet déjà d'effectuer plus de 200 démarches administratives (délivrance de documents officiels et consultation de comptes individuels).

[en savoir plus](#)

## Espagne



A l'instar de ce qu'avait fait le gouvernement italien, la Commission espagnole pour la réforme des administrations publiques vient de créer un portail (<http://run.gob.es/cora>) pour recueillir les **suggestions des citoyens sur la simplification administrative**. Elle crée en outre un groupe de travail pour mettre en oeuvre des actions, une fois les propositions recueillies. Le groupe réunira des représentants des principaux syndicats, salariés et patronaux, le secrétaire général du Médiateur ("Defensor del Pueblo"), un expert en droit administratif et un représentant des consommateurs. Il pourra ensuite s'ouvrir à d'autres experts. Présidé par le président de la Commission pour la réforme des administrations publiques, ce groupe de travail se réunira tous les mois.

[en savoir plus](#)

## Estonie



Le septième forum européen de l'assurance qualité dans l'**enseignement supérieur** s'est tenu du 22 au 24 novembre à l'université de Tallinn. Les organisateurs ont souhaité cette année répondre à la question « **En quoi l'assurance qualité peut-elle faire la différence ?** ». L'impact de la qualité sur les politiques en matière d'enseignement supérieur et la réalité institutionnelle ont été au centre des débats. La problématique d'une reconnaissance externe (accréditation, certification) dépassant le cadre national a été évoquée, compte tenu du nombre croissant de cursus proposés en partenariat par des universités de plusieurs pays.

Dans leurs conclusions, les participants ont rappelé que « l'assurance qualité est un domaine hautement politisé et non une science exacte mais c'est justement ce qui en fait son attrait ».

[en savoir plus](#)

#### Etats-Unis



L'Office of Personnel Management (l'agence RH fédérale) invite les agences à s'investir beaucoup plus dans la **gestion du « big data »** (traduit en français par « données massives »), l'un des grands défis informatiques de la décennie à venir : il s'agit d'ensembles de données, aux sources variées (emails, vidéos, média sociaux...) qui sont tellement volumineux qu'ils en deviennent difficile à travailler avec des outils classiques. Les efforts supposent en particulier la formation d'experts, la mise en place de nouveaux outils et, aussi, une « mutation culturelle » de l'encadrement. Certaines agences, comme la Nasa, l'agence de l'Energie ou l'IRS (les impôts), ont déjà mis en place des programmes ambitieux, mais « beaucoup reste à faire », conclut OPM.

[en savoir plus](#)

#### Italie



Le ministère de la fonction publique et de la simplification a lancé, fin octobre, une **consultation en ligne des agents publics** pour recueillir leurs propositions de simplification administrative. L'objectif est de mettre à jour le décret-loi « Semplifica Italia » du 9 février 2012. « L'apport des agents, en prise directe avec l'activité quotidienne de l'administration, est essentiel pour améliorer l'efficacité et le service rendu aux citoyens », a indiqué le ministre Filippo Patroni Griffi. La consultation s'est achevée le 15 décembre et ses résultats seront rendus publics. Le gouvernement italien vient par ailleurs de créer un prix « Boussole de la transparence » (<http://www.magellanopa.it/bussola>) récompensant les administrations faisant les plus grands efforts de transparence en ligne avec l'appui des citoyens.

[en savoir plus](#)

#### Lettonie



Depuis le 4 décembre 2012, les citoyens peuvent **vérifier et mettre à jour** directement leurs **données biométriques** à l'aide d'un nouveau service en ligne disponible sur le portail gouvernemental [www.latvija.lv](http://www.latvija.lv). Ce service de traitement des données biométriques mis en place par le ministère de l'Intérieur doit notamment permettre de contrer **l'usurpation d'identité**. La photo d'identité et l'empreinte digitale sont déjà stockées numériquement lors de tout dépôt de demande de carte d'identité ou de permis de conduire. De plus, certains services en ligne sensibles et nécessitant une authentification intègrent désormais la reconnaissance du visage et sa comparaison avec l'image stockée.

[en savoir plus](#)

## 4 - Gestion des ressources humaines

#### Australie



La commission des services publics australiens (APSC) a publié un **rapport sur l'analyse stratégique des effectifs de la fonction publique** (le *APS Strategic Workforce Analysis and Reporting Guide*). Pour l'APSC, le personnel d'une agence représentant un véritable atout et un investissement, il est impératif de comprendre et de planifier sa gestion. Le but recherché est d'accompagner le « repositionnement stratégique » des agents au sein des organisations publiques en donnant à celles-ci les **outils méthodologiques** (tableaux, formules mathématiques, classification...) nécessaires pour mieux atteindre leurs objectifs et réduire les risques pouvant avoir un impact sur l'efficacité (ex. : manque de compétences, départs trop nombreux). Ces outils doivent aider les organisations à optimiser leur gestion des ressources humaines en acquérant une meilleure connaissance de leurs effectifs (mesure quantitative, profil, mobilité, capacité, compétences et engagement).

[en savoir plus](#)

#### Canada (Québec)



Le gouvernement Marois du Québec va déposer une proposition de loi visant à **protéger les fonctionnaires qui dénoncent des actes de corruption ou de collision** dans leur administration. Cette proposition fait écho à une note controversée envoyée par la sous-ministre des transports aux agents relevant de son autorité. François Legault, chef de la Coalition avenir Québec, considère cette note comme menaçante et intimidante envers les agents susceptibles d'être contactés par la commission Charbonneau, chargée d'enquêter sur un scandale de corruption liés à des marchés publics au sein de la municipalité de Montréal. Le *Huffington Post Québec* rappelle qu'une loi similaire existe déjà au niveau fédéral.

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

#### Espagne



De plus en plus de communautés autonomes et de municipalités espagnoles lourdement endettées **ne payent plus leurs salariés ou les payent avec énormément de retard**. Ces derniers doivent recourir à des procédures judiciaires, souvent très longues (plusieurs années), pour obtenir leur salaire. Dans la seule région de Valence, un fonds d'assurance qui avait indemnisé 70 000 salariés en 2007 en a indemnisé un million depuis 2008. Ne pouvant plus faire face aux demandes, il vient de limiter le montant de remboursement des arriérés, qui excèdent souvent plusieurs milliers d'euros, à 1700 euros par mois pendant un maximum de quatre mois.

[en savoir plus](#)

## Espagne



Depuis le 1<sup>er</sup> janvier dernier, les fonctionnaires espagnols d'administration centrale bénéficient de **nouvelles dispositions en matière de flexibilité du temps de travail** (journées réduites grâce à une réduction de la pause déjeuner, jours de congés désormais utilisables hors des périodes obligatoires d'été...). Les adaptations d'horaires pour prendre soin d'un proche malade, qui ne concernaient que les enfants, sont étendues aux conjoints et aux parents. En contrepartie, le contrôle des horaires et la lutte contre l'absentéisme seront renforcés. Les partenaires sociaux participeront à l'élaboration des horaires spécifiques de chaque entité. La durée hebdomadaire du travail est fixée à 37 heures.

[en savoir plus](#)

## Royaume-Uni



Le Chartered Institute for Personnel and Development (CIPD) et la compagnie d'assurance Simplyhealth ont publié leur **13<sup>e</sup> édition du rapport sur la gestion des absences** (*Absence Management Survey*). Le rapport souligne une **baisse de l'absentéisme** au sein des organisations interrogées, qui passe de 7,7 jours en 2011 à 6,8 jours en 2012. Si le secteur public affiche toujours un taux d'absence supérieur au secteur privé, ce chiffre est au plus bas depuis 2002 (7,9 jours). Les absences sont majoritairement dues à des problèmes de santé bénins (rhume, migraine...), mais **le stress figure parmi les principales causes**, notamment dans le secteur public. Le rapport souligne également une **hausse du « présentéisme »** (l'employé est présent sur son lieu de travail au lieu de se soigner ou se reposer chez lui). Cette tendance révèle l'anxiété des agents à propos de leur emploi, dans le climat économique actuel. Pour le docteur Jill Miller (CIPD), cette baisse du taux d'absence peut donc cacher des problèmes plus profonds sur le lieu de travail.

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

## 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 / RELECTURE : JEAN-FRANÇOIS ADRIAN, FATIMA ARGRAG,  
CLAIRE FARGEOT-BOLL / GENEVIÈVE CRASPAY  
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