



## 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° 60 – Espagne lancement d'une vaste réforme des administrations



Trop bureaucratique, encore trop peu ouverte aux nouvelles technologies, éclatée entre l'échelon central et les entités locales (autonomies, municipalités), l'administration publique espagnole avait, de l'avis de tous, besoin de réformes profondes.

[en savoir plus](#)

## Actualité de la gestion publique

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

#### Banque mondiale



La Banque mondiale a lancé un **portail pour la transparence budgétaire** (Open Budgets Portal). Il rassemble des données sur les finances publiques de nombreux pays en développement ou en transition et permet des comparaisons financières internationales. Il a surtout pour but d'encourager la **publication d'informations sur les dépenses publiques et de faciliter leur appropriation par les citoyens**. Cette initiative doit, enfin, aider au développement économique et améliorer la performance des services publics. Douze États se sont, pour le moment, investis dans cette initiative (Arménie, Guatemala, Kenya, Kiribati, Minas Gerais et Rio Grande do Sul au Brésil, Moldavie, Paraguay, Pérou, Pologne, Seychelles, îles Salomon et Togo).

[en savoir plus](#)

#### Australie



Pour préciser son rôle et son fonctionnement, l'« Australian National Audit Office » (autorité indépendante dirigée par un Auditeur général nommé pour dix ans) vient de publier un **guide détaillant les démarches d'audit de performance des ministères et des organismes publics**. L'ANAO est chargée d'évaluer les économies réalisées, l'efficacité et l'efficacité des actions, mais aussi leur conformité à la loi. Elle soumet, après chaque audit, un **rapport aux parlementaires** consultable sur son site. Dans ce guide, elle s'engage également à instaurer une relation de confiance avec les entités auditées, à connaître précisément leurs activités et missions et à assurer la confidentialité et la sécurité des informations recueillies.

[en savoir plus](#)

### Hongrie



Tibor Navracsics, vice-Premier ministre et ministre de l'Administration publique et de la Justice, a annoncé, le 10 janvier 2014, les **premiers résultats** du Programme de développement de l'Administration publique (« Magyari Zlotán 12.0 », du nom d'un ancien directeur de l'Institut des sciences administratives de l'université de Budapest). Selon lui, **la charge administrative a déjà pu être réduite de 25 %** en un an. Pour les ménages, 228 procédures dans les domaines de la fiscalité, la citoyenneté, la famille, l'emploi, les prestations sociales et les retraites ont pu être simplifiées. Il en est de même pour 96 autres procédures concernant les entreprises. Près de 3 400 textes réglementaires et législatifs, **considérés comme inefficaces**, vont être révisés.

[en savoir plus](#)

### Pays-Bas



La Cour des comptes, qui fête son bicentenaire en 2014, a communiqué les résultats de sa récente vérification sur les contrats [DBFMO](#) (pour *Design, Build, Finance, Maintain et Operate*, un **nouveau type de partenariat public-privé** utilisé par les administrations centrales ou locales du pays pour des projets d'infrastructure ou de construction). Cette information à destination des services locaux et comités d'audit a été réalisée au moyen d'un **séminaire en ligne** qui s'est tenu le 12 décembre 2013 et a duré environ une heure. Ce « webinaire » – consultable sur le site de la Cour – a permis notamment d'aborder plusieurs aspects tels que les **opportunités et risques de ces contrats** ou leur **articulation avec la loi sur les finances publiques durables**.

[en savoir plus](#)

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

### Autriche



Réforme importante pour le **système de justice administrative** : depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, le modèle « 9 + 2 » succède à une organisation complexe, dans laquelle le traitement de la plainte revenait à l'administration de tutelle et qui a souvent été signalée comme non conforme à la Convention européenne des droits de l'homme (art. 4) et à la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne (art. 47). Le pays dispose désormais d'un tribunal administratif par Land (9) et de deux tribunaux fédéraux (administratif et financier). La **répartition des compétences** entre ces trois types de juridictions est précisée dans une nouvelle loi constitutionnelle. La procédure d'appel de la décision se fait devant la cour administrative d'appel.

[en savoir plus](#)

### Norvège



Un nouveau ministère a été créé le 1<sup>er</sup> janvier 2014 : le ministère de l'Administration locale et de la Modernisation. Il est dirigé par Jan Tore Sanner qui a déclaré : « Le ministère a de **grandes ambitions pour simplifier, améliorer et moderniser le secteur public**. Nous allons contribuer à éliminer les règlements inutiles et allons mener la chasse aux délais et aux méthodes de travail inefficaces ». Outre la **Fonction publique et la modernisation de l'Administration**, ce grand ministère est chargé des TIC et de la numérisation, des élections, de l'économie municipale, de la politique régionale et rurale, de la protection de la vie privée et des minorités.

[en savoir plus](#)

### Portugal



Le gouvernement vient de présenter un vaste « **plan de réforme de l'État** » destiné à être mis en œuvre d'ici 2018. En 112 pages, le plan intitulé « [Um Estado melhor – guião para a reforma do Estado](#) » (Un État meilleur – guide pour la réforme de l'État) prévoit **des mesures dans tous les domaines** : sécurité sociale, impôts, retraites, administrations (pour en renforcer la flexibilité), réorganisations territoriales, éducation, justice, santé... « La discussion sur ces propositions est ouverte avec les partis d'opposition et les partenaires sociaux », a indiqué Paulo Portas, vice-Premier ministre, qui a tenu à rappeler que « **des réformes structurelles majeures** concernant notamment le droit du travail et la fiscalité avaient déjà été menées à terme ».

[en savoir plus](#)

### Royaume-Uni




Dans le cadre du suivi d'un rapport présenté en juillet 2012 sur le **fonctionnement des médiateurs locaux de service public**, les parlementaires se félicitent des « efforts considérables » réalisés par cette institution, mais demandent une **poursuite des réformes**. Il s'agit de publier le détail des décisions et non plus le résumé seul, et de produire des études sur le délai de réponse et la qualité de la prise en charge. Les parlementaires recommandent, en outre, de désigner un membre indépendant dans le conseil de surveillance de l'autorité de médiation et de procéder à des **évaluations de la méthode de résolution des plaintes** à propos des services publics locaux et du système de santé.

[en savoir plus](#)

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

<p><b>IEAP</b></p> 	<p>Lors d'une cérémonie qui s'est tenue le 27 novembre 2013, l'IEAP (Institut européen d'administration publique) de Maastricht a remis les <b>quatrièmes prix européens du secteur public</b> (European Public Sector Award). Les trois lauréats sont : dans la catégorie administration nationale et européenne, le « <b>baromètre de la transparence</b> » présenté par le ministère italien de l'Administration publique ; dans la catégorie administration régionale, le « <b>développement du niveau de vie et de la sécurité civile</b> » présenté par l'agence administrative de Laponie en Finlande et pour la catégorie administration locale, la « <b>campagne de sensibilisation aux évolutions climatiques</b> » présentée par la ville de Bielsko-Biala en Pologne.</p> <p><a href="#">en savoir plus</a></p>
<p><b>OCDE</b></p> 	<p>Dans son dernier « Panorama des administrations publiques », l'organisation constate que « la crise économique mondiale a ébranlé la <b>confiance des citoyens dans leurs administrations publiques</b> », et tout particulièrement dans les pays les plus durement touchés par la crise. Selon elle, il faut <b>plus de transparence</b> pour regagner la confiance, d'autant que les <b>citoyens sont globalement satisfaits des services qu'ils reçoivent</b>, dans les huit grands secteurs pour lesquels sont fournis des indicateurs : gouvernance stratégique, finances publiques, pratiques budgétaires, rémunérations et emploi dans le secteur public, les femmes dans l'administration, marchés publics, administration ouverte et à l'écoute des citoyens et, enfin, <b>qualité et accessibilité des services publics</b>.</p> <p><a href="#">en savoir plus</a></p>
<p><b>Canada</b></p> 	<p>Le Vérificateur général (équivalent de la Cour des comptes) consacre dans son dernier rapport un chapitre aux <b>services publics en ligne</b> et émet certaines critiques. Depuis 2005, époque où le pays était très bien placé à l'international dans ce domaine, il reste en effet des points à améliorer : <b>lacunes dans la mutualisation des données</b> que doivent fournir les usagers (civilité, adresse...) aux différents ministères, <b>démarches encore complexes</b> nécessitant courriers et déplacements malgré des comptes sécurisés en ligne. Les quatre grands ministères audités (Ressources humaines et Développement des compétences, Agence du revenu, Anciens combattants et Industrie) ont, cependant, « accepté toutes nos recommandations », souligne le Vérificateur.</p> <p><a href="#">en savoir plus</a></p>
<p><b>Estonie</b></p>  <p><b>Finlande</b></p> 	<p>Andrus Ansip et Jyrki Katainen, les Premiers ministres des deux pays qui coopèrent étroitement en matière économique et qui sont aussi les plus avancés en Europe en matière d'administration électronique ont, le 10 décembre 2013, <b>signé numériquement le premier « e-agreement » intergouvernemental</b>. Les principaux objectifs de cet accord sont d'améliorer les services transfrontaliers existants mais surtout de <b>développer en commun des nouveaux services en ligne</b> sur la base d'une interopérabilité totale permettant aux citoyens et aux entreprises des deux pays de ne saisir leurs données qu'une seule fois. Celles-ci pourront ensuite <b>être partagées facilement et de manière totalement sécurisée</b> par les deux administrations nationales. Andrus Ansip a indiqué que la généralisation de la signature électronique dans son pays « <b>avait fait gagner l'équivalent de 2 % du PIB</b> » et souhaite que ce modèle innovant se développe au sein de l'Union européenne car cela il apporterait, selon lui, « un atout économique majeur ».</p> <p><a href="#">en savoir plus 1</a>, <a href="#">en savoir plus 2</a></p>
<p><b>Irlande</b></p> 	<p>Début janvier 2014, Brendan Howlin, ministre des Dépenses publiques et des Réformes, a lancé une <b>vaste consultation sur le fonctionnement de la fonction publique</b>, dans le but de renforcer la performance et le « rendre compte » (<i>accountability</i>) de la fonction publique. Les résultats de cette consultation (ouverte en ligne à tous les citoyens), qui sera close le 31 mars prochain, permettront de <b>décider ensuite des réformes à entreprendre</b>, notamment la mise en place d'une entité spécifiquement dédiée au management des fonctionnaires, à l'établissement d'objectifs de performance pour l'encadrement ou encore au développement de la coopération entre ministères, pour lutter contre les « silos ».</p> <p><a href="#">en savoir plus</a></p>

### 4 - Gestion des ressources humaines

<p><b>Union européenne</b></p> 	<p>Le 1<sup>er</sup> janvier 2014 est entrée en vigueur la <b>réforme du statut des fonctionnaires européens</b>. Celle-ci, initiée par la Commission en 2012, a été validée par le Conseil et entérinée par le Parlement en juillet 2013. Parmi les nouvelles dispositions figurent : <b>l'allongement de la durée de travail hebdomadaire</b> (à 40 heures) sans compensation financière, un <b>relèvement de l'âge de départ à la retraite</b> (65 ans et 66 ans pour les nouveaux recrutés), la mise en place d'un <b>prélèvement solidarité</b> de 6 % (voire 7 % pour les salaires les plus élevés), une rénovation de la méthode d'ajustement automatique des salaires et retraites (calculée désormais sur les traitements en vigueur dans 11 pays au lieu de 8 auparavant) et une clause en cas de crise permettant de <b>suspendre la hausse des salaires</b> en cas d'indices macroéconomiques négatifs.</p> <p><a href="#">en savoir plus</a></p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Allemagne



En réponse à la plainte déposée par deux fonctionnaires de police, la cour administrative d'appel (Oberverwaltungsgericht) de Lunebourg (Land de Basse-Saxe) a **annulé la procédure de sélection des candidats à une promotion à un grade supérieur** organisée par la direction de cette même ville. Celle-ci avait, parmi les critères, **imposé le travail à temps partiel** – avec une quotité maximale de 80 % – sur une durée de trois ans. Cette disposition a été considérée comme discriminatoire par la juridiction administrative, voire **contraire aux règles d'égalité de traitement**, et ce même si la mesure avait été présentée comme « pouvant faciliter la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale ».

[en savoir plus](#)

## États-Unis



Plusieurs centaines d'agents publics fédéraux viennent de déposer une **plainte en recours collectif** contre le gouvernement fédéral, pour demander une indemnisation au titre des dommages subis lors du **non-versement de leur salaire** pendant la période de « **shutdown** » de fin 2013. Une disposition du FLSA (« Fair Labor Standards Act », une loi sur le droit du travail de 1938) restreint, toutefois, ces « class actions » en n'autorisant une compensation **que si les salariés en font individuellement la demande**. Le cabinet d'avocats qui représente les plaignants envisage d'adresser une note d'information au 1,3 million d'employés qui ont travaillé pendant la période de fermeture afin de leur faire connaître leur droit à se joindre à cette procédure.

[en savoir plus](#)

## Suisse



La ville de Zurich (la plus peuplée du pays) a annoncé souhaiter **recruter des étrangers dans la police**. Dans la confédération, la sécurité publique est de la responsabilité de chaque canton et aujourd'hui, seuls quatre d'entre eux (Bâle-Ville, Jura, Neuchâtel et Schwyz) l'autorisent. Tout le monde s'accorde sur le fait que le pays est **en sous-effectifs et fait face à une réelle difficulté de recrutement**, mais le débat reste vif entre ceux qui assurent que « le travail de la police recouvre des fonctions de souveraineté nationale et doit être exercé uniquement par des personnes de nationalité suisse » et ceux, en revanche, qui estiment que « la police est ainsi plus proche de la population et mieux acceptée ».

[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 / GENEVIÈVE RAFFAËLLI  
REALISATION 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