

**IGPDE - BUREAU DE LA RECHERCHE**  
**LA VEILLE INTERNATIONALE EN BREVES - FEVRIER 2012 - N° 27**

**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**

**Belgique**

**N°42**

La sixième réforme de l'Etat est au cœur du projet de la nouvelle coalition au pouvoir. Elle va se traduire par des transferts inédits de compétences de l'Etat vers les régions et les communautés, touchant de nombreux domaines. Dans un contexte de fortes contraintes budgétaires, la gestion publique fait également l'objet de diverses mesures en vue d'accroître sa performance.

[en savoir plus](#)

**ACTUALITE DE LA GESTION PUBLIQUE**

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

**Belgique**

Une semaine après l'annonce par le gouvernement fédéral d'un plan d'économies touchant la fonction publique, accompagné d'une demande adressée aux services publics fédéraux (ministères) de réaliser des économies supplémentaires en matière de personnel, **les hauts fonctionnaires proposent d'économiser deux fois plus que ce qui leur est demandé** : reprenant l'idée, lancée par le gouvernement, de réinvestir dans les TIC une partie des gains réalisés, ils **demandent un plus grand pouvoir de décision** afin de mettre en œuvre des projets de modernisation générateurs de réductions de coûts.

[en savoir plus](#)

[En savoir plus](#)

**Canada**

Fin janvier, le Centre canadien de politiques alternatives, organisme de recherche indépendant, a publié un rapport intitulé « L'épée de Damoclès » qui examine les effets de la **politique de suppressions d'emplois mise en œuvre au niveau de l'administration fédérale** depuis 2010, y compris les « compressions additionnelles » annoncées pour le budget 2012. Ces vagues de suppressions, estime l'économiste auteur du rapport, concerneront de 60 100 à 68 300 emplois à l'horizon 2013-2014. Elles ont fait l'objet de **trois scénarios afin d'examiner leur impact sur les services et la qualité. Les programmes les plus fortement affectés par ces économies sont** : le logement dans les « réserves », l'éducation et la santé des peuples autochtones, les aides sociales pour les familles à faible revenu, les chômeurs et les personnes du 3<sup>ème</sup> âge.

[En savoir plus](#)

**Espagne**

Afin que les **communautés autonomes** puissent faire face au paiement de leurs créances contractées avant le 1<sup>er</sup> janvier 2012, le gouvernement Rajoy a approuvé la **création d'une ligne de financement de 10 à 15 Milliards €**.

En ce qui concerne l'endettement à long terme, ce même gouvernement a présenté un dispositif allant au delà de la « règle d'or » adoptée en août dernier. Un **projet de loi organique prévoit désormais des sanctions contre toute administration dépassant la limite autorisée d'endettement (60 % du PIB)**. Un **dispositif d'alerte anticipée, d'instauration de mécanismes correctifs et d'amendes ou de retenues de transfert de moyens** sera mis en œuvre. En outre, le ministère national du Budget et des administrations publiques prévoit d'intervenir dans la gestion financière des communautés défaillantes.

[En savoir plus](#)

[En savoir plus](#)

### **Royaume-Uni**

**Le National Audit Office britannique (NAO)** vient de publier un rapport dans lequel il **examine la mise en œuvre des coupes budgétaires dans les ministères centraux**. L'équivalent de la Cour des comptes souligne la baisse des coûts au cours de l'exercice 2010-2011 (- 2,3%) et précise qu'elle a été associée à la suppression de 21200 postes mais indique qu'il n'est pas possible de savoir si les économies relèvent de gains d'efficacité ou si elles se font au détriment des services de base (« front-offices »). Surtout, le NAO rappelle que les objectifs à tenir vont signifier des coupes budgétaires beaucoup plus drastiques encore d'ici à 2015 et que les dirigeants publics doivent être en mesure d'expliquer clairement par quelle stratégie ils comptent parvenir à assurer les services dans ces conditions.

[En savoir plus](#)

[En savoir plus](#)

## **ORGANISATION ET DELIVRANCE DU SERVICE PUBLIC**

### **Finlande**

La Finlande va entreprendre une nouvelle réforme de ses **municipalités**, déjà très autonomes (elles sont dotées de nombreuses compétences et peuvent lever l'impôt), réforme dont les grandes lignes avaient été annoncées en avril 2011. **A l'horizon 2017, leurs compétences devraient encore être renforcées**, en particulier dans le domaine social, mais elles seront adaptées aux spécificités régionales : Helskinki et sa région, par exemple, feraient l'objet d'une réforme à part. **Des fusions de communes** pourront être à nouveau envisagées et le nombre total de municipalités (336 début 2011) devrait encore décroître. Cette évolution viendra compléter une première réforme territoriale qui, depuis 2005, incitait les municipalités à fusionner et à mutualiser leurs services, par le biais de subventions.

[En savoir plus](#)

### **Portugal**

Le Portugal va entreprendre une vaste « réforme administrative locale » pour déléguer plusieurs compétences de l'Etat et des municipalités aux intercommunalités et aux communautés urbaines. Quelque 1500 paroisses civiles (freguesias, subdivisions administratives des municipalités), sur un total de 4000, seraient supprimées. L'objectif est de **renforcer les compétences des intercommunalités et des communautés urbaines pour mieux rationaliser les dépenses**. Le détail du plan devrait être connu en mars mais certains experts soulignent déjà les échecs rencontrés par les « aires métropolitaines » de Lisbonne et de Porto et les 23 « communautés inter municipales » créées en 2002 : elles n'avaient pas donné les résultats escomptés faute de compétences définies et de financements propres.

[En savoir plus](#)

### **Royaume-Uni**

**Le service gestionnaire des pensions des fonctionnaires britanniques (« MyCSP »)**, qui compte 500 agents, devient le **1<sup>er</sup> mars 2012 une société à capitaux privés de type mutualiste**. Il s'agira d'un « mutual joint venture » (MJV) détenu à 42% par un partenaire privé, déterminé par appel d'offres, à 25% par les employés et à 33% par l'Etat. Les employeurs publics passeront un contrat avec cette société qui facturera ses prestations. Le syndicat PCS (Public and Commercial Services Union) souligne que les salariés n'auront pas le contrôle effectif de la nouvelle entité et voit dans cette opération un mode détourné de privatisation, option non exclue à terme par le ministre de la fonction publique, Francis Maude. Selon une enquête menée par PCS, 95 % des employés préféreraient garder leur ancien statut.

[En savoir plus](#)

[En savoir plus](#)

### **Royaume-Uni**

**Six mois après l'ouverture des 24 premières « écoles libres » (« free schools »)**, établissements scolaires financés sur fonds publics mais bénéficiant d'une totale liberté pédagogique et de gestion, ([Lien vers article de The Independent](#)), le gouvernement vient d'approuver, **parmi les nouveaux projets retenus, celui d'une entité privée**, la société IES. **Les écoles libres étaient jusque-là gérées sans but lucratif** mais le secrétaire d'Etat à l'Education, Michael Gove, a déclaré n'avoir pas d'objection à ce changement, l'essentiel étant selon lui l'amélioration de l'enseignement dispensé. La société IES a signé avec l'Etat un contrat de 21 millions de livres (environ 25 millions d'euros) par an sur dix ans.

[En savoir plus](#)

[En savoir plus](#)

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

### Allemagne

Le gouvernement fédéral a complètement redessiné son **site Internet** ([www.bundesregierung.de](http://www.bundesregierung.de)). Un seul site fournit désormais des informations sur les activités du gouvernement ainsi que des liens vers les différentes pages du gouvernement fédéral et des ministères fédéraux. Le portail offre des **services adaptés aux personnes malentendantes** ainsi que des **textes qui expliquent, de façon pédagogique, le travail du gouvernement fédéral**. Le nouveau site met l'accent sur le dialogue avec les citoyens, en proposant sur la page d'accueil des liens vers toutes les offres de réseaux sociaux du gouvernement fédéral (twitter, youtube, podcast, RSS Feed). En outre, des versions du site **en langues anglaise et française** sont proposées.

[En savoir plus](#)

### Canada

L'**application de la loi d'accès à l'information** adoptée il y a 30 ans est considérée comme **en déclin « alarmant »** par les commissaires à l'information du Canada et de ses 12 provinces et territoires. Fin janvier, ils ont demandé au gouvernement Harper de « **placer l'intégrité au centre de sa stratégie de 'gouvernement ouvert'** » et adressé au ministre en charge de l'application de cette loi des recommandations sur la façon de rendre le gouvernement plus « transparent ». L'accès à l'information est considéré comme insatisfaisant notamment parce que **les requêtes formulées par les citoyens sont filtrées par le Bureau du conseil privé (secrétariat du gouvernement) ce qui entraîne des délais de réponse de plusieurs mois, voire des années et même, dans certains cas une « censure »**. Les données disponibles révèlent que seulement un document sollicité sur cinq est mis à disposition.

[En savoir plus](#)

### Espagne (Catalogne)

Le **Journal Officiel** de la Communauté autonome de **Catalogne** a rénové son site internet et développé de nouvelles modalités pour faciliter l'accès aux informations publiées. Un **système d'alerte (« Alertas DOGC »)** est proposé aux citoyens qui, en fonction des centres d'intérêt qu'ils auront préalablement communiqués, recevront un message signalant la publication des textes officiels y afférent. En outre le **DOGC mobile (<http://gencat.mobi/dogc>) est un nouveau service gratuit de consultation** du journal officiel adapté au format et à la navigation sur les mobiles. Dispositions législatives et annonces, consultables à partir d'un sommaire souple intégré à divers formats de mobiles, seront publiées dans leur intégralité pendant sept jours.

[En savoir plus](#)

### Suisse

Le Secrétariat d'Etat à l'Economie (SECO) a lancé une série d'études relatives aux entreprises et à la cyberadministration : il y apparaît qu'**Internet est devenu la principale forme d'interaction entre les entreprises et les autorités**, que les dirigeants d'entreprises privilégient le contact « web » plutôt que les appels téléphoniques ou le guichet et que les PME sont particulièrement demandeuses de services administratifs en ligne.

[En savoir plus](#)

## GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

### Allemagne

Le gouvernement fédéral souhaite **augmenter la proportion d'Allemands d'origine étrangère travaillant dans le secteur public, notamment des jeunes**. A cette fin, il a créé un **nouveau site Internet** ([www.wir-sind-bund.de](http://www.wir-sind-bund.de)). Les 130 professions qui sont accessibles au niveau fédéral, par formation dispensée au sein même de la fonction publique, y sont présentées aux candidats éventuels, à leurs parents et aux enseignants. Les offres d'emploi et de formation sont également en ligne. 16 millions de personnes outre-Rhin, soit près d'un Allemand sur cinq, ont une origine étrangère, alors que la fonction publique fédérale ne compterait que 9,9 % d'agents issus de l'immigration.

[En savoir plus](#)

### Belgique

Les gouvernements de la région wallonne et de la fédération Wallonie-Bruxelles (ancienne « communauté francophone ») ont décidé d'**ouvrir leurs fonctions publiques aux non-Belges**, à l'exception des emplois impliquant une participation à la puissance publique ou ayant pour objet la sauvegarde des intérêts généraux de l'Etat ou autres collectivités publiques. La nouveauté concerne les non nationaux **qui ne sont pas ressortissants de l'Espace Economique Européen** (UE, Islande, Norvège et Liechtenstein), ces derniers ayant déjà accès aux emplois publics, y compris statutaires, sous ces mêmes conditions. L'enjeu est de lutter contre les discriminations et de **favoriser une meilleure représentation de la société dans l'administration**.

[En savoir plus](#)

[En savoir plus](#)

### Canada

Le Secrétariat du Conseil du Trésor et « Statistique Canada » ont publié le 7 février les résultats de la **3<sup>ème</sup> enquête de satisfaction réalisée auprès des fonctionnaires fédéraux**. Avec un taux de participation de 72,2 %, ce sont plus de 201 000 employés affectés dans 89 organismes et services qui se sont exprimés en six semaines de mise en ligne du questionnaire. **89 % des employés sont « fiers de leur travail », 94 % se déclarent « prêts à déployer des efforts supplémentaires » et 75 % pensent parvenir à concilier vie professionnelle et vie personnelle**. Ils ont aussi une meilleure perception de leur responsable hiérarchique immédiat. **Cependant, certains reculs sont soulignés** : 44 % seulement (-7 %) ont l'espoir d'une promotion et si 52 % des employés ont indiqué avoir confiance en leurs cadres supérieurs et 48 % que l'information descendante leur est transmise efficacement, ces deux aspects diminuent néanmoins de 3 points par rapport au sondage 2008.

[En savoir plus](#)

### Etats-Unis

Du fait des restructurations en cours dans les diverses agences et des réductions d'effectifs, **nombre de fonctionnaires fédéraux doivent se réorienter ou trouver un emploi** dans une autre structure publique ou dans le secteur privé, le maintien dans l'emploi public dépendant de plusieurs facteurs (durée de service, performance...). Pour les aider, OPM (Office of Personnel Management, agence RH fédérale) a ouvert **un portail spécifique qui informe sur toutes les ressources disponibles** (indemnités de départ volontaire, retraites anticipées, mobilités...). Le Washington Post suggère aux « fédéraux » de regarder du côté des fonctions publiques des Etats et des villes [[Lien vers article du Washington Post](#)], dont certaines continuent à embaucher.

[En savoir plus](#)

### Royaume-Uni

**Des milliers de fonctionnaires londoniens ont travaillé depuis leur domicile** pendant la période du 6 ou 9 février. Il s'agit de la première séquence d'une succession d'exercices qui seront effectués **dans la perspective de l'organisation des JO de l'été prochain**, dont un enjeu majeur sera de **réguler l'affluence dans les transports en commun**. Les fonctionnaires devraient avoir comme consigne de travailler chez eux durant les Jeux mais pourraient être confrontés à la saturation d'un autre réseau, internet, car les épreuves sportives seront largement suivies sur la toile. Le ministère des transports encourage par ailleurs les employés à prévoir des changements dans leurs horaires de travail, à modifier leur itinéraire ou à trouver des moyens de déplacement alternatifs pour éviter l'engorgement des transports publics.

[En savoir plus](#)

[En savoir plus](#)

## LEADERSHIP

### Canada

M. Clément, président du Conseil du Trésor, ayant terminé une **révision des dépenses de fonctionnement de l'État visant à dégager des économies annuelles de huit milliards de dollars d'ici trois ans**, vient d'adresser une lettre aux ministres, aux hauts fonctionnaires et aux dirigeants des sociétés d'État les exhortant à ne pas sombrer dans « la folie du mois de mars », dernier mois de l'exercice financier 2011-2012. **Il leur a ainsi annoncé la nécessité d'« un régime minceur »** et a dénoncé les « organisations [qui] dépensent des fonds d'opération non utilisés sur des choses comme de nouveaux meubles, des articles promotionnels, des programmes informatiques et d'autres achats qui ne font pas partie des obligations contractuelles ». Dans la foulée, il a annoncé que, désormais, **le versement des primes aux hauts fonctionnaires serait corrélé à leur capacité à économiser**.

[En savoir plus](#)

### Italie

Dans le cadre du **décret « Salva Italia » (« Sauver l'Italie »)**, prévoyant les diverses mesures du plan d'austérité, **la rétribution des dirigeants publics sera limitée**. Leur salaire maximum ne pourra pas être supérieur à celui du premier président de la Cour de Cassation (273 000 euros annuels), un chiffre largement dépassé par de nombreux dirigeants actuels (le président des chemins de fer gagne 600 000 euros annuels, 900 000 avec les primes ; celui de l'Enel, agence de l'énergie, 923 000 euros).

[[http://archiviodistorico.corriere.it/2009/luglio/01/Ecco\\_manager\\_oro\\_primo\\_Guarguaglini\\_co\\_9\\_090701056.shtml](http://archiviodistorico.corriere.it/2009/luglio/01/Ecco_manager_oro_primo_Guarguaglini_co_9_090701056.shtml)]).

Une limitation est également annoncée pour les députés : les augmentations ne seront pas aussi importantes que prévues ; mais le montant de leur rémunération ne sera pas affecté pour autant.

[En savoir plus](#)

### **Royaume-Uni**

Les **bonus** versés aux **dirigeants des services publics** devront être revus afin que seules soient récompensées les **performances « véritablement exceptionnelles »**. Le secrétaire d'Etat au Cabinet Office, Francis Maude, vient de lancer à cette fin une révision générale des bonus attribués dans les divers départements ministériels, alors que des versements de primes considérables ont été relayés récemment par les médias. Si certains cadres ont volontairement renoncé à leur bonus, d'autres le considèrent comme un dû. **Les ministres sont invités à se montrer particulièrement vigilants envers les organismes les plus susceptibles d'attirer les commentaires du public** tels que Royal Mail, BBC ou Royal Bank of Scotland, nationalisée suite à sa faillite lors de la crise financière et qui a licencié depuis lors 21000 personnes.

[En savoir plus](#)

[En savoir plus](#)

### **Royaume-Uni**

Les **hauts fonctionnaires responsables de la conduite de gros projets stratégiques** (tels que le développement d'un train à grande vitesse ou la réforme du marché de l'énergie) vont recevoir une formation spécifique dans le cadre d'un **partenariat avec l'université d'Oxford (« Major Projects Leadership Academy »)**. L'objectif est de **réduire la dépendance envers les consultants externes et renforcer l'expertise interne dans une perspective de long terme**. Il s'agit de tirer les leçons des expériences passées (dépassements de coûts et de délais dans des projets d'infrastructures et de NTIC) mais aussi d'un enjeu pour le respect des engagements pris en matière de restrictions budgétaires. 50 hauts fonctionnaires vont suivre les cours, dans un premier temps.

[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
Coordinatrice de la publication :	Arlette HEURTAUX
Équipe de rédaction :	Martin CHAUDHURI, Marie-Thérèse DELEPLACE, Claire FARGEOT-BOLL, Arlette HEURTAUX
Réalisation et mise en Page :	IGPDE / Bureau de la Recherche
Publication mensuelle	ISSN 2105-0740