

## 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° 51 – Suède



Mettre en commun (« mutualiser », suivant le terme consacré) les fonctions support, pour permettre aux agences opérationnelles de se recentrer sur leur cœur de métier : c'est ce qu'a entrepris la Suède, qui vient de créer un centre de services dédié.

[en savoir plus](#)

## Actualité de la gestion publique

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

#### Etats-Unis



Dans l'État de **Pennsylvanie**, le **service de l'innovation de l'État**, créé en mars 2012, a permis d'**économiser 84 millions de dollars** par une série de mesures simples : modifier le paramétrage des imprimantes, conclure des marchés publics moins chers pour l'achat de médicaments ou accroître le nombre de bénévoles pour l'entretien des parcs et jardins. Dans chaque service de l'État, **les agents sont invités à faire des suggestions** et un formulaire unique est utilisé pour les soumettre en ligne. Actuellement, pas moins de 164 nouvelles mesures sont à l'étude.

[en savoir plus](#)

#### Inde



Le ministère des Finances met en place une banque de données virtuelle appelée « **Virtual Office** ». Il s'agit d'un outil permettant de **contrôler l'argent issu de l'économie souterraine et des évasions fiscales**. Virtual Office aura aussi pour objectif de tracer les opérations financières douteuses avec, chaque mois, un rapport de suivi qui sera envoyé au ministère des Finances. C'est devenu un **enjeu majeur** pour l'Inde dont le **manque à gagner** lors de la dernière décennie s'élèverait à **123 milliards de dollars** selon une étude américaine sur « les flux financiers illicites en provenance des pays en développement : 2001-2010 ».

[en savoir plus](#)

#### Royaume-Uni



Le sondage annuel du Civil Service a permis de recueillir l'avis de **près de 300 000 agents** sur divers sujets tels que le leadership, le management ou encore la rémunération. Les résultats montrent que, malgré les réductions d'effectifs (près de 15 % en trois ans), le gel des salaires et la hausse des cotisations, les agents sont **investis dans leurs missions**. Ils éprouvent un intérêt certain pour leur travail (89 %) et considèrent que les managers sont ouverts à leurs idées (79 %). Le sondage interroge également les agents sur les éléments à modifier dans la fonction publique ; pour Francis Maude, ministre au Cabinet Office, les **réformes entreprises** répondent à ces demandes.

[en savoir plus](#)

#### Royaume-Uni



Lors de son arrivée au pouvoir en 2010, la coalition gouvernementale a annoncé son intention de revoir le **nombre d'entités publiques**. Le [présent rapport](#) propose un portrait de ces efforts de rationalisation. Au cours des deux dernières années, 130 organismes publics ont été supprimés et 150 fusionnés pour être ramenés à moins de 70. Les coûts ont ainsi diminué : pour l'année 2011-2012, le rapport estime que les économies s'élèvent à **plus de 400 millions de livres**.

[en savoir plus](#)

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

#### Afrique du Sud



Le 5 février 2013, le Congrès des syndicats sud-africains (COSATU) a fait savoir qu'il s'opposait à la proposition du gouvernement de définir l'éducation comme un « **service essentiel** ». Un service essentiel étant considéré comme vital aux usagers, une des conséquences principales serait l'**interdiction aux enseignants de faire grève**. Pour les syndicats, cela représente « une attaque [...] des droits humains et constitutionnels basiques ». Ils dénoncent également la volonté du gouvernement d'utiliser les enseignants comme boucs émissaires des dysfonctionnements en matière d'éducation (classes surchargées, violence scolaire, insuffisance des infrastructures, enseignants sous-qualifiés, illettrisme des élèves...). La position du gouvernement reste ferme.

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

#### Royaume-Uni



Francis Maude, ministre au Cabinet Office, a annoncé la mise en place d'une « Commissioning Academy » ouverte à toute la fonction publique. Cette académie a pour objectif de **former les responsables des diverses structures** au travers de l'étude de **bonnes pratiques et d'innovations** en matière de service public. Cette formation dure six mois et se compose d'ateliers, de cours magistraux, de conférences ou encore de visites de terrain. Pour Francis Maude, il s'agit d'une **opportunité pour repenser en profondeur la conception et la fourniture des services**. Le président de la Local Government Association, Sir Merrick Cockell, considère que l'enjeu n'est pas de « faire plus avec moins [mais] faire mieux avec moins » et fournir des services qui répondent parfaitement aux attentes et besoins des usagers.

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

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

#### Allemagne



Le ministère fédéral de l'Intérieur vient de lancer officiellement sa version Beta du **portail national de données publiques** « GovData » ([www.govdata.de](http://www.govdata.de)). Celui-ci a été développé par l'**Institut Fraunhofer** et a permis la mise en commun tant sur le plan technique que légal de l'accès aux données du Bund (fédération) et des seize Länder (États-régions). Cette première version propose des **données environnementales, statistiques et de géolocalisation**. Elle fera l'objet d'une première évaluation en 2014. Selon Cornelia Rogall-Grothe, secrétaire d'État, cet outil « facilite la réutilisation des données car elles sont fournies sous un format standardisé et sont soumises à des conditions d'utilisation clairement définies ».

[en savoir plus](#)

#### Australie



Le gouvernement de l'État de Victoria a présenté au Parlement des projets de loi visant à mettre en place une **commission anticorruption** afin de redéfinir un cadre d'intégrité. Pour l'ombudsman de cet État (équivalent du Médiateur de la République, en France), **ce projet pourrait être contreproductif car il compromet l'efficacité et l'indépendance de l'ombudsman**. Il s'inquiète d'**entraves éventuelles** à l'exercice de ses missions et d'une tutelle autre que parlementaire. L'ombudsman a exprimé ses craintes dans un **rapport destiné au Parlement**, notamment au Conseil législatif (Chambre haute), afin d'éclairer le vote des parlementaires.

[en savoir plus](#)

#### Brésil



**82 % des habitants de São Paulo ne sont pas satisfaits de leur qualité de vie**, révèle la quatrième étude IRBEM (Indicateurs de référence sur la qualité de vie dans la municipalité) menée par l'IBOPE (Institut brésilien de l'opinion publique et de la statistique) publiée le 17 janvier 2013. Cette enquête a été réalisée auprès de 1 512 personnes entre le 24 novembre et 8 décembre 2012. Le rapport souligne que **91 % des Paulistanos ne se sentent pas en sécurité**. Sentiment partagé par le maire de la ville, Fernando Haddad, qui n'hésite pas à dénoncer le "manque de structures publiques pour accueillir le citoyen, de patrouilles de nuit et d'une police de proximité". En outre, 60 % de la population n'aurait pas confiance dans la police militaire et la police civile.

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

Danemark	<p>Grâce à une <b>clé électronique personnalisée et universelle</b>, la NemID (« identification facile »), les citoyens danois de 15 ans et plus ont accès au <b>portail NemLog-in d'administration en ligne</b>. L'internaute peut ainsi signaler un changement d'adresse, demander une nouvelle carte de santé, accéder à ses données fiscales, payer ses impôts en ligne, effectuer des transactions interbancaires.. Cette <b>signature électronique</b> lancée en 2011 est le fruit d'une coopération entre les banques et les administrations danoises. En 2012, 31 millions de connexions au portail, pour près de 5 millions d'habitants, ont été recensées. Le Danemark a pour <b>ambition de devenir le leader mondial de l'e-administration</b> avec 80 % des communications entre les citoyens et les services publics par voie numérique d'ici 2015.</p> <p><a href="#">en savoir plus 1</a>, <a href="#">en savoir plus 2</a></p>
Espagne	<p>Dans le cadre de la <b>vaste réforme administrative en cours</b>, qui s'articulera autour de deux lois (« unité du marché », pour renforcer la coopération entre administrations dans un but de compétitivité ; « rationalisation et soutenabilité des administrations locales », incluant une « chasse aux doublons et des mesures de simplification), le gouvernement espagnol a lancé début janvier une <b>consultation en ligne des citoyens</b> qui a recueilli quelque 2000 suggestions en une quinzaine de jours. Elles seront examinées par la CORA (commission pour la réforme des administrations publiques) qui réunit régulièrement les ministres concernés et étudie une réorganisation des entités publiques à l'échelon étatique.</p> <p><a href="#">en savoir plus</a></p>
Etats-Unis	<p>Un récent rapport du PIRG (US Public Interest Research Group), un groupe de chercheurs indépendants, fait <b>le bilan des sites « transparence »</b> lancés par les villes américaines et de la façon dont ils affichent, en particulier, les données financières : « Les citoyens doivent savoir comment l'argent public est dépensé », indique Phineas Baxandall, coordinateur du rapport. <b>Certaines villes se montrent exemplaires</b>, comme New York, dont le récent portail « My Money NYC » fournit en ligne les dépenses de pratiquement tous ses services. D'autres villes, pour des raisons budgétaires ou bureaucratiques, font moins bien, mais « la bonne nouvelle », indique le PIRG, est que New York va bientôt mettre à disposition son système, en « open source », pour permettre à d'autres municipalités d'éditer leurs données en ligne pour un coût très inférieur.</p> <p><a href="#">en savoir plus</a></p>

#### 4 - Gestion des ressources humaines

Canada	<p>Le président du Conseil du Trésor, Tony Clément, a présenté au Parlement son <b>rapport annuel sur l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique fédérale</b>. Pour l'année 2011-2012, le rapport souligne une amélioration de la représentation de trois groupes sous-représentés : les populations autochtones, les personnes présentant un handicap et les populations issues des minorités visibles. Les femmes comptaient en 2012 pour 54,6 % des effectifs contre 54,8 % en 2011. Ce taux reste supérieur à la moyenne nationale (52,3 %).</p> <p><a href="#">en savoir plus</a></p>
Etats-Unis	<p>Le <b>taux de suicide</b> parmi les anciens combattants américains a atteint un record en 2012, avec 349 décès, un nombre supérieur aux 295 soldats morts au combat en Afghanistan en 2011. Le Pentagone réfléchit aux <b>mesures à prendre</b> pour ce qui est désormais considéré comme une « épidémie » et reflète « non seulement le stress du personnel à son retour, mais aussi l'<b>anxiété de devoir perdre son travail</b> avec les coupes dans le budget de la Défense ». D'ores et déjà, un « numéro vert » a été mis en place pour permettre aux « vétérans » et à leurs familles de demander de l'aide.</p> <p><a href="#">en savoir plus</a></p>
Italie	<p>La fonction publique italienne <b>compte 260 000 précaires</b>, a indiqué récemment le ministre Filippo Patroni Griffi, mais tous ne pourront être « stabilisés dans l'emploi » à l'issue de leur contrat (de 36 mois). Certains - sans que les chiffres soient précisés - pourront passer des concours administratifs ou verront leur contrat renouvelé à échéance. Quelque 130 000 d'entre eux travaillent dans l'enseignement, 115 000 dans les hôpitaux et les collectivités locales, les autres en administration centrale. Par ailleurs, <b>7 500 postes de fonctionnaires</b> (contre 4 028 annoncés précédemment) vont être progressivement supprimés.</p> <p><a href="#">en savoir plus</a></p>
Portugal	<p>L'administration portugaise a <b>réduit ses effectifs de 4,6 % en 2012</b> (fins de contrats, « mobilités spéciales » avant licenciement, suppressions de postes...), alors qu'une baisse de 2 % était prévue au départ, vient d'annoncer le ministre de la Fonction publique. La réduction aurait permis <b>une économie de 18 % sur les dépenses de personnel</b>. Tous les agents (désormais 583 669, contre 611 801 en 2011) ont été concernés, quelle que soit leur fonction publique (État, collectivités ou entreprises publiques), mais plus de la moitié des départs a concerné l'éducation (instituteurs et professeurs). Seuls secteurs épargnés : les magistrats et les personnels d'inspection.</p> <p><a href="#">en savoir plus</a></p>

---

**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,  
FABIEN CARDONI, CLAIRE FARGEOT-BOLL,  
ANTOINE SEVESTRE / 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