

IGPDE - BUREAU DE LA RECHERCHE

LA VEILLE INTERNATIONALE EN BREVES – Juillet-août 2012 - N° 32

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

Royaume-Uni

N°47

Le Royaume-Uni s'est engagé depuis deux ans dans une vaste politique de transparence gouvernementale (« open government ») qui vise à améliorer la performance de l'action publique sous l'effet de la pression des usagers. La mise en ligne massive de données publiques semble amenée à remplacer partiellement les contrôles verticaux dont la lourdeur bureaucratique est mise en cause.

[en savoir plus](#)

ACTUALITE DE LA GESTION PUBLIQUE

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

Belgique

Annoncée par le nouveau gouvernement à la fin du mois de mars, la **cellule d'experts Optifed, chargée de réduire les coûts de fonctionnement de l'Etat fédéral et d'augmenter l'efficacité des services**, a officiellement démarré son activité le 1^{er} juin. Elle **vient de lancer 8 programmes**, approuvés en conseil des ministres, qui reposent sur la recherche d'économies d'échelle par la mise en commun de fonctions supports (TIC, achats), sur la détermination et la généralisation de « bonnes pratiques » et, plus largement, sur un décloisonnement des services. La cellule fournira également des outils pour rationaliser les processus - décisionnels et opérationnels - et promouvra une nouvelle organisation du travail, ce qui n'est pas sans rappeler la réforme Copernic de 1999 ([en savoir plus](#)).

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

International

Lors de la présidence néerlandaise du Conseil de l'Union européenne en 2004, le Netherlands Institute for Social Research avait lancé une étude comparative sur la performance publique dont les premières conclusions avaient été rendues en 2007. Fin mai 2012, cet institut a publié une **analyse comparative complémentaire portant notamment sur la performance en matière de politique sociales** (santé, éducation, logement, prestations sociales) **dans 28 États**. Les différents domaines y sont analysés sous l'angle de leurs résultats et du ratio coût/bénéfice des prestations rendues. En conclusion, un panorama combinant la performance dans les quatre domaines précités propose un classement des pays étudiés (p. 321). La France est classée 7^{ème} derrière le Japon, la Corée, la Finlande, le Canada, la Suisse et la Norvège. L'Allemagne est 14^{ème} et les États-Unis avant-dernier, juste devant la Slovaquie.

[en savoir plus](#)

Italie

Provinces fusionnées, tribunaux fermés, réduction des lits hospitaliers, baisse de 20% des effectifs dirigeants dans l'administration et de 10% des effectifs d'agents, telles sont quelques-unes des mesures de la « **Spending Review** » (revue des dépenses) du gouvernement Monti adoptée en juillet par le Parlement italien. **L'objectif est d'économiser 4,5 milliards d'euros en 2012, puis 10,5 en 2013 et 11 en 2014**, afin de permettre un redémarrage économique et de lancer les reconstructions nécessaires à la suite des dégâts considérables causés par les tremblements de terre en Emilie, Lombardie et Vénétie. Les réactions sont vives dans la population et de nombreuses grèves (pharmacie, hôpitaux, magistrats...) sont annoncées.

[en savoir plus](#)

Pays-Bas

« **Des milliards de dépenses de l'Etat ne sont pas contrôlés** », annonce la presse quotidienne. La Cour des Comptes a publié une étude consacrée aux dépenses de l'Etat sur la période 2006-2011. Elle révèle que pour « un peu moins de la moitié des montants engagés par les ministères sur des objectifs sociaux, l'efficacité des dépenses n'est pas contrôlée ». En 2010, les ministères ont dépensé 111 Mds € et n'ont vérifié l'efficacité de l'utilisation de cet argent que pour 60 Mds € environ : « **la moitié des sommes contrôlées ne répondait pas aux critères d'efficacité** ». **La Cour des Comptes anticipe également un manque de fonctionnaires** du fait de non remplacement de tous les départs à la retraite et du manque d'attractivité de la fonction publique auprès des jeunes, qui choisissent de moins en moins souvent les emplois publics : le recrutement de nouveaux fonctionnaires est passé de 11.000 en 2007 à 4000 en 2011.

[en savoir plus](#)

Royaume-Uni

Le think-tank « Institute for Public Policy Research » propose une contribution sur les scénarios possibles et les **enjeux à relever au Royaume-Uni à l'horizon 2030**. Elle invite les dirigeants politiques à adopter une vision stratégique à long terme et à ouvrir le débat sur les priorités en matière de dépenses et de services publics. Pour l'auteur, il n'est en effet pas possible d'ignorer les leçons de la crise financière ni l'impact financier attendu des grandes évolutions en cours (démographie, santé, économie mondiale ...) dans la conduite des politiques publiques. **Les différents services publics peuvent à cet égard être considérés soit comme des coûts soit comme des atouts.**
[en savoir plus](#)

ORGANISATION ET DELIVRANCE DU SERVICE PUBLIC

Etats-Unis

De plus en plus de voix s'élèvent dans la fonction publique fédérale pour signaler les problèmes de continuité du service générés par les réductions d'effectifs. L'administration fédérale de la Sécurité sociale a ainsi perdu 6% d'agents en 2011 et vient de signaler au Congrès qu'elle ne parvient plus à gérer les départs en retraite. Le service des impôts (IRS), aurait quant à lui subi une réduction de 6% des agents chargés du recouvrement, soit 2800 (l'IRS comptant 100 000 agents) ; cette évolution se serait traduite par une perte de recettes fiscales d'environ 4 milliards de dollars. De nombreux Etats donnent également l'alerte sur les conséquences des suppressions de postes d'enseignants, de policiers et d'assistance aux entreprises.
[en savoir plus 1](#) ; [en savoir plus 2](#)

Royaume-Uni

Alors que la société privée G4S, chargée d'assurer la sécurité des Jeux Olympiques, s'est révélée défaillante à quelques jours de l'ouverture des Jeux, obligeant l'Etat à envoyer plusieurs milliers de soldats en renfort, le Comité des comptes publics de la Chambre des communes (Public Accounts Committee) s'est saisi de l'affaire. Il a reproché au ministre des Sports d'avoir manqué de transparence sur le coût des Jeux (dont une redevance de gestion, réclamée par G4S, qui a été multipliée par douze) et a demandé que des pénalités soient appliquées à cette société. Au-delà, **cet événement a relancé le débat sur la politique d'externalisation et les partenariats public-privé**, dont le parti conservateur au pouvoir et les travaillistes se renvoient la responsabilité ([en savoir plus](#)).
[en savoir plus 1](#) ; [en savoir plus 2](#)

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

Belgique

Le Service public fédéral du Personnel et de l'organisation (P&O) vient d'obtenir la certification européenne EMAS traduisant son engagement dans une politique environnementale exemplaire. A la phase de diagnostic a fait suite un **plan d'action assorti d'objectifs dans différents domaines** : marchés publics (ex : achat de produits « verts » : ordinateurs, véhicules, fournitures), consommation de papier et gestion des déchets, consommation de fluides, déplacements domicile-travail (ex : augmenter le télétravail de 50%), produits d'entretien ... D'abord limité à certaines activités, le champ de la démarche devrait être étendu à l'ensemble du Service public fédéral. La certification EMAS (Système européen d'audit et de management environnemental) est similaire à la norme ISO 14001.
[en savoir plus 1](#) ; [en savoir plus 2](#)

Canada

Un classement réalisé par deux organisations de Droits de l'Homme œuvrant à la promotion du droit d'accès à l'information, le [Centre pour la loi et la démocratie](#) (Canada) et le groupe d'experts européens [Access Info](#) (Espagne), **place le Canada en 51^{ème} position, derrière l'Angola, la Colombie et le Niger en ce qui concerne l'accès des citoyens à l'information gouvernementale.** Selon le rapport accompagnant ce classement, la loi canadienne sur l'accès à l'information n'a subi aucune modification importante depuis son adoption, en 1983. En outre, « La négligence des échanciers, l'imposition de frais, l'absence d'un processus d'appel public et les exemptions générales pour certaines entités politiques sont tous des éléments qui contreviennent aux normes internationales en matière d'accès à l'information, indique le rapport. » Il conclut : « L'approche désuète du Canada est aussi le résultat d'un manque de volonté politique... ».
[En savoir plus](#)

Etats-Unis

Pour accroître encore la transparence et mieux rendre compte de l'action gouvernementale, **la Maison-Blanche vient de lancer un nouveau site consacré à l'éthique gouvernementale**, ethics.gov. Le site donnera accès à toutes les actions de lobbying gouvernemental, au financement des déplacements de l'encadrement et à d'autres données précédemment non divulguées. **L'initiative fait suite à un énorme scandale** ayant frappé le GSA (General Services Administration) qui a financé pour 820 000 dollars le déplacement et le séjour de ses cadres pour une conférence « injustifiée par les besoins du service ».
[en savoir plus 1](#) ; [en savoir plus 2](#)

Mexique

Les applications liées au Web 2. 0 et aux réseaux sociaux, déjà implantées dans les entreprises privées, **sont largement utilisées par les gouvernements locaux** (blogs, forums, tweets, vidéos...). Selon les résultats d'une étude menée par plusieurs chercheurs de l'université de Mexico, l'usage croissant de ces outils varie néanmoins d'un gouvernement à l'autre, faute sans doute d'une véritable stratégie. De plus, les auteurs considèrent que le recours à ces outils ne doit pas relever d'un « effet de mode » car ils ont vocation à transformer la nature même des relations avec les citoyens, en les rendant plus interactives. En dernier ressort, ils concluent à la nécessité d'évaluer cette tendance, notamment en termes d'avantages/ inconvénients et de coûts.

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

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Australie

L'État du Queensland a supprimé plus de 4 000 emplois publics depuis mars 2012 et ce chiffre pourrait atteindre 20 000 pour une fonction publique qui compte 200 000 agents. Le Queensland justifie cette politique par le [rapport intermédiaire](#) du *Queensland Commission of Audit*, qui faisait état d'une hausse des dépenses publiques et du déséquilibre en résultant. Des suppressions d'emplois publics ont également lieu dans d'autres Etats : 15 000 en Nouvelle Galles du Sud (- 4,7%), 4 200 au Victoria (- 1,7%), 5 000 en Australie-Méridionale (- 5,9%) et 1 800 en Tasmanie (- 8,2%). Cette tendance est observable aussi au niveau fédéral, le *Canberra Times* estimant à 14 000 le nombre d'emplois menacés dans les 3 ans (- 8,8%).

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

Allemagne

Malgré le manque de personnel dont se plaignent les entreprises allemandes (dans un contexte de chômage inférieur à 5,6% ([chômage au sens du BIT](#))), **la part des salariés employés en contrat à durée déterminée a augmenté de moitié en dix ans et n'a jamais été aussi élevée**. Près de la moitié des nouvelles embauches sont faites en CDD et les femmes sont particulièrement concernées. **Dans le secteur public**, où elles sont majoritaires, ce sont **68% des nouvelles embauches** qui se font aujourd'hui en CDD. Les administrations y voient un outil de flexibilité par lequel elles s'affranchissent de la quasi-sécurité de l'emploi dont bénéficient les agents publics. Une employée du service de la Justice de la ville de Cologne, congédiée à l'issue de 13 CDD successifs durant lesquels elle avait assuré le remplacement de collègues temporairement absents, a été déboutée de sa plainte par la CJUE.

[en savoir plus](#)

Canada

Après avoir ajouté sa voix aux critiques contre le projet de loi de Finances, appelée « loi mammoth » ou « loi omnibus », l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC), un des syndicats représentatifs les plus puissants de l'administration fédérale, s'est allié à l'Institut professionnel de la fonction publique (IFPFPC) pour déposer un « **grief de principe** » **contre le Conseil du Trésor, employeur public**. Par ce grief et la citation de 17 ministères et organismes fédéraux (Affaires étrangères, Santé Canada et agence de la Santé publique, Défense nationale et Gendarmerie, École de la fonction publique...), ces **deux syndicats protestent contre l'annonce de la suppression de 19200 postes** qui doit permettre d'économiser 5,2 mds \$ CAN / an.

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

Etats-Unis

La question des retraites des agents publics continue à susciter de nombreux débats dans l'administration fédérale comme dans les Etats dont une majorité (34 sur 50) n'auront bientôt plus les moyens de financer les pensions de leurs agents, indique un récent rapport du Pew Center for States. Pour faire face à cette situation, des réformes ont été entreprises dans 43 Etats, sous des formes variables : hausse de l'âge de départ en retraite, baisse des pensions, augmentation des cotisations... La question fait l'objet **d'après débats avec les partenaires sociaux depuis que le Wisconsin** a exclu les représentations syndicales de toutes les prises de décision alors qu'elles participaient jusque-là aux négociations sur les conventions collectives régissant entre autres les "benefits" (protection sociale et retraites).

[en savoir plus](#)

Etats-Unis

Après avoir été relancé avec force en 2010 par le « Telework Enhancement Act » et avoir connu des débuts assez lents, **le télétravail « décolle » dans la fonction publique fédérale américaine**, selon un tout récent rapport de l'agence RH fédérale, OPM (Office of Personnel Management). **Parmi les effectifs « éligibles »** (soit 684 000 agents répondant aux critères¹ nécessaires pour télé-travailler, sur un effectif total de 2,16 millions d'agents), ils étaient ainsi **21% à télétravailler en 2011 contre 9% en 2009**. Les critères à respecter sont cumulatifs : absence de sanctions disciplinaires, pas de diminution de la performance, pas de nécessité de présence continue (ex : sécurité) ... Outre les économies qu'elle permet (réduction des espaces occupés, moins de transports...), cette politique rend les agents, selon l'étude, « plus conscients de leurs objectifs et plus efficaces dans les moyens de les atteindre ».

[en savoir plus](#)

¹ Critères assez nombreux, allant de la nature confidentielle ou non du poste à la performance de l'agent et aux relations clientèle... Ils sont définis par le document <http://www.state.gov/documents/organization/84857.pdf>

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 : Fatima ARGRAG, Marie-Thérèse DELEPLACE, Claire FARGEOT-BOLL, Arlette HEURTAUX
Réalisation et mise en Page : IGPDE / Bureau de la Recherche
Publication mensuelle ISSN 2105-0740